

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza podniku
Strategic Analysis of Enterprise

Student: Tereza Janušková

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Václav Lednický, CSc.

Ostrava 2009

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Strategická analýza podniku” včetně veškerých příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2009

.....

Tereza Janušková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Václavu Lednickému, CSc. za hodnotné rady, věcné připomínky a vedení v průběhu řešení dané problematiky.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Metodika zpracování a cíl práce.....	2
3. Teoretická východiska strategické analýzy	3
3.1. Analýza.....	3
3.2. Strategie.....	4
3.3. Strategická analýza.....	6
3.3.1. Definice a charakteristika strategické analýzy	6
3.3.2. Analýza vnějšího prostředí	7
3.3.3. Analýza vnitřního prostředí.....	8
3.4. Metodická východiska.....	8
3.4.1. Analýza makroprostředí	8
3.4.2. Analýza mikroprostředí	11
3.4.3. Analýzy vnitřního prostředí.....	16
3.4.4. Finanční analýza.....	20
3.5. Shrnutí kapitoly	23
4. Popis podniku	24
4.1. Historie firmy	24
4.2. Předmět podnikání.....	25
4.2.1. Dodavatelé.....	26
4.3. Cíle společnosti	26
4.4. Vize společnosti	26
4.5. Lokalizace a vybavení společnosti	27
4.6. Lidské zdroje	29
4.6.1. Pracovní vytížení.....	29
4.6.2. Získávání znalostí.....	30
4.6.3. Noví zaměstnanci	30
4.6.4. Informační toky – pořádání porad	31
4.6.5. Odměňování zaměstnanců.....	31
4.7. Životní prostředí	31
4.8. Propagace	32
5. Strategická analýza společnosti.....	34
5.1 SWOT – Strengths – SILNÉ STRÁNKY	34

5.2 SWOT – Weaknesses – SLABÉ STRÁNKY	36
5.3 SWOT – Opportunities - PŘÍLEŽITOSTI	38
5.4 SWOT – Threats – OHROŽENÍ	40
5.5. Doporučení podniku	42
5.5.1. Personální strategie.....	43
5.5.2. Oblast komunikace	43
5.5.3. Rozvoj lidských zdrojů.....	44
5.5.4. Výrobní specializace	45
5.5.5. Shrnutí kapitoly	45
6. Závěr.....	47
Seznam použité literatury	49
Seznam zkratk	51
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Dnešní situace na trhu se vyznačuje značnou nestabilitou a velkým konkurenčním tlakem ze všech stran. Nejedná se pouze o tlaky ze strany podniků. Je zde nutné zahrnout také působení dodavatelů, odběratelů, vliv politiky našeho i okolních států. Je důležité zmínit skutečnost, že podniky jsou dennodenně konfrontovány s rychlým vývojem technologií, náročnějšími zákazníky a v neposlední řadě také globálním vlivem předurčující nemožnost uskutečňovat strategie a závěry v prostředí jistoty a stability.

Pokud chce podnik uspět v tomto konkurenčním prostředí, musí představit co nejvíce výhod a svých silných stránek oproti konkurenci. Je nucen provádět analýzy příležitostí a hrozeb, zkoumat veškeré okolní vlivy měnícího se prostředí. Aby byl podnik schopen budovat svou pozici, je nucen zpracovat strategický plán založený na výsledcích analýz tak, aby co nejlépe odrážel danou situaci a reagoval na ni. Proto podnik musí mít přesnou vizi a cíl čeho chce dosáhnout. Možná variantnost řešení situací dává šanci na rychlou reakci na změny, se kterými se podnik musí umět vyrovnat. Na základě strategické analýzy jsou prováděny veškeré činnosti směřující k nejefektivnějším momentálním výsledkům a zároveň k dlouhodobému růstu společnosti.

Každá společnost reaguje na prostředí, ve kterém se nachází. Některé faktory ovlivnit lze, jiné nikoliv. Hovoříme-li o ovlivnitelných faktorech, zkoumáme vnitřní prostředí podniku. Tedy jeho silné a slabé stránky, kterými se prezentuje jako celek. Co se týče faktorů, které nelze ovlivnit, máme na mysli prostředí vnější. Z analýzy vnějšího prostředí pro podnik plynou příležitosti a ohrožení spojená s jeho pozicí na trhu.

Nelze tedy podnik řídit bezmyšlenkovitě, bez vize a cíle. Je nutno využít známé způsoby řízení, které nám pomáhají ve stanovení cíle a cesty. Strategické řízení podniku se dostává do popředí, jelikož je orientováno na dlouhodobý úspěch založený na plánování na základě předpokládaných změn. Předností je, vidět ve změně šanci a příležitost k úspěchu a je jedním z faktorů ovlivňujících prosperitu společnosti. Pomocí strategické analýzy veškerých faktorů ovlivňujících podnik přímo či nepřímo jsou stanoveny priority podniku. Na jejich základě je zvolena určitá strategie, kterou se podnik vydá a jejíž cestu bude sledovat.

2. Metodika zpracování a cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je na základě dostupných informací a za využití analytických metod rozebrat a vyhodnotit činnost společnosti Stavby COMPLET, s.r.o. z hlediska vnitřního i vnějšího prostředí. Pokusím se na základě výsledků SWOT analýzy navrhnout možná řešení zlepšení stávající situace a navrhnout možné změny. To nejen v oblasti vnitřního prostředí podniku, ale také příležitostí, které by mohla společnost přeměnit na své silné stránky a vybudovat ještě kvalitnější základny pro poskytování služeb a s tím související růst prosperity.

Bakalářská práce je rozčleněna do **dvou částí** a to na část teoretickou a část praktickou, která je dále členěna. V **teoretické části** bych ráda definovala základní pojmy související s tematikou strategické analýzy podniku a jejího využití, detailnější zaměření na samotnou analýzu, strategii, strategickou analýzu a její rozdělení na vnitřní a vnější prostředí. Metodická východiska jako je STEP analýza, Porterova analýza konkurenčních sil a SWOT analýza budou posledním bodem teoretické části, která bude ukončena krátkým souhrnem podstatných informací z celé kapitoly.

V **praktické části** bude představena společnost Stavby COMPLET, s.r.o. Prostor bude věnován profilu společnosti – jak ji vidí management, malému pohledu do historie a charakteru poskytovaných služeb a také popisu podnikového prostředí, tedy zaměstnancům, zákazníkům a konkurenci. Podklady byly získány z webových stránek společnosti a z osobního rozhovoru s majitelem.

V dalším oddílu bych se ráda věnovala praktické aplikaci analýz na zvolený podnik a následné vyhodnocení. Ráda bych se blíže zaměřila na rozbor slabých stránek plynoucích z vnitřního prostředí podniku, které by mohly být základem nestability či, v případě jejich vyřešení, zdrojem síly a konkurenční výhody. Závěr je věnován návrhům a doporučením týkajících se již konkrétních činitelů.

Bylo provedeno zhodnocení a shrnutí zjištěných výsledků a následné vyhodnocení a formulace závěru.

3. Teoretická východiska strategické analýzy

Na začátek budou představeny základní pojmy týkající se zvoleného tématu. Nejdříve bude představen pojem analýza, strategie a tvorba strategie a následně pak strategická analýza. Dále detailněji nahlédneme na jednotlivé analýzy sloužící k rozboru vnějšího a vnitřního prostředí.

3.1. Analýza

Analýza z řec. *ana-lyó*, což znamená rozvazovat, rozebírat.¹ Pokud bychom se podívali do slovníku cizích slov, význam slova analýza je rozbor, rozklad, postup od abstraktního k konkrétnímu.²

Analýza nám tedy představuje určité rozčlenění celku na dílčí části. Může jím být předmět, jev či proces. Chceme-li provést důkladnou analýzu, musíme analyzovat také dílčí části celku. Cílem takového rozkladu je odhalit závislosti fungování jednotlivých částí a tím přispět k fungování celku.

Analýzu lze využívat³ ve veškerých možných odvětvích a oborech. Jako příklad uvádím použití:

- v běžné řeči, kdy nám slouží k rozboru něčeho nesrozumitelného
- ve filosofii
- v matematice (matematická analýza, analytické funkce, analytická geometrie)
- v chemii (analytická chemie)
- v řízení podniku (tvorba strategie podniku)

V praxi to tedy znamená to, že „*analýzy je nutno provádět proto, abychom zjistili stávající stav (jak na tom jsme), a jestli jsem schopni se zdroji, které máme k dispozici, docílit stavu požadovaného (jak na tom chceme být, čeho chceme dosáhnout).*“⁴

¹ Wikipedia: internetové encyklopedie [online]. [cit. 2008-11-15]. Dostupný z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza>>

² Slovník cizích slov [online]. [cit. 2008-11-15]. Dostupný z: <<http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/analýza-analýsa>>

³ Wikipedia: internetové encyklopedie [online]. [cit. 2008-11-15]. Dostupný z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza>>;

⁴ CHARVAT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6. s. 34

Opakem analýzy je následná syntéza z řec. *syn-thesis*, skládání⁵, což je skládání dílčích částí do celku. Syntéza nám slouží jako východisko pro formulaci strategie.

Analýza i syntéza mohou být prováděny jak na úrovni myšlenkové, tak na úrovni fyzického objektu. Dle K. Pstružiny (1999), „*Obě metody mohou být realizovány na různých úrovních, které jsou hierarchicky uspořádané. Nejprůzračnějším případem je ten, kdy realizovaná úroveň analýzy nebo syntézy se blíží optimální úrovni.*“⁶ Syntéza může být i hledání nových kombinačních možností pro řešení celek. Což je pro hledání výsledků strategické analýzy důležité. Zejména pro podnik, který se snaží nalézt nová možná řešení zjištěné situace.

3.2. Strategie

Slovo „strategie“ je řeckého původu a nejčastěji je vysvětlováno jako vést. S tímto slovem se setkáváme především ve vojenství, kdy strategie měla za úkol vytvořit takovou taktiku, aby dovedla vojsko k vítězství. Postupem se tento pojem dostával i do jiných oblastí jako jsou politologie, biologie, hry, sport či ekonomika, kde hovoříme o obchodních strategiích či strategii v ekonomii. Další možnou definici pojmu strategie lze uvést takto „*strategie je vymýšlení všech rozsáhlých, velkolepých kombinací, které připravují co nejvýhodnější pole pro taktiku*“⁷

Pokud budeme mluvit cíleně o firemní strategii, říkáme, že to „*je plánovací informační základna k určení účelu a poslání (vize) organizace, jejich základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytýčených cílů*“⁸. Dobře postavená strategie je cestou k dosažení strategických cílů a určení způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Tomuto řízení říkáme „strategické řízení“. Dle Charváta (2006) „*Definovaná strategie pomáhá firmě k tomu, aby byla schopna dlouhodobě vydělávat peníze,*“⁹

⁵Wikipedia: internetové encyklopedie [online]. [cit. 2008-11-15]. Dostupný z: < <http://cs.wikipedia.org/wiki/Synt%C3%A9za>>

⁶PSTRUŽINA, K.: Atlas filosofie vědy (Fond rozvoje MŠMT F5 1747/1999) (Fond rozvoje MŠMT F5 1588/2002[online]. [cit. 2008-11-15]. Dostupný z: < <http://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/analyza.htm>>

⁷LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2, s. 8

⁸VŠB-TUO: sylaby [online]. [cit. 2008-11-15]. Dostupný z: < hgf.vsb.cz/hgf/stud/sylaby/545/management/StrategieII.doc>

⁹CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-66 s. 24

Význam slova strategie se dá, dle Johnsona a Scholese (2000) specifikovat následovně:

- Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí
- Strategie může být nahlížena jako vycházení se zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí
- Strategie může po firmě vyžadovat změny hlavních zdrojů

Nelze tvrdit, že existuje univerzální strategie pro všechny podniky, jelikož strategie vzniká na základě strategické analýzy podniku jako jedinečného subjektu. Strategie každé firmy by měla být založena na konkurenčních výhodách – buď dělám něco nového, nebo stávající výrobek novým způsobem. Proces tvorby a realizace strategie znázorňuje obr. 1.1.

Obr. 1.1 Proces tvorby a realizace strategie



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-7179-578-X, s. 5

V podnikové praxi se setkáváme s rozdílnými způsoby strategií. Rozdílnost je dle rozsahu působení strategie. Pro ukázkou uvedu názvy některých z nich. Jedná se například o corporate strategie, která v sobě zahrnuje základní podnikatelská rozhodnutí, a navazuje na business strategie jednotlivých SBU¹⁰, horizontální strategie, která je založen na návaznosti jednotlivých SBUs tak, aby potlačila cíle samostatných SBUs, funkční strategie skládající se například

¹⁰ SBU="strategická obchodní jednotka je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat a k tomu používanými technologiemi" dle Keřkovského a Vykypěla (2002).

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-7179-578-X, s. 20

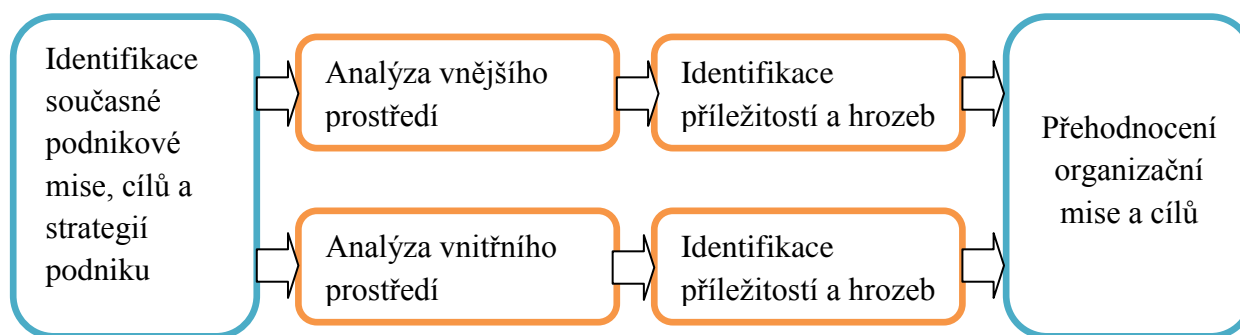
ze strategie marketingu, výzkumu a vývoje, výrobní strategie a v neposlední řadě strategie personální.

3.3. Strategická analýza

3.3.1. Definice a charakteristika strategické analýzy

Před samotným procesem strategické analýzy je nejdůležitější nalezení souladu mezi vnitřním prostředím podniku a okolím, které podnik obklopuje. Samotná strategická analýza je základem pro následnou formulaci podnikových cílů a s tím související strategií podniku. Strategická analýza je tvořena analýzou **vnějšího prostředí** podniku a **vnitřní analýzou**, ze kterých vždy vyplývají příležitosti a hrozby pro podnik. Výsledky slouží k přehodnocení či upravení podnikových cílů. Pro přehlednost lze strategickou analýzu vyjádřit např. následujícím způsobem za pomoci obr. 1.2.

Obr. 1.2 Strategická analýza



Zdroj: vlastní tvorba

Strategická analýza obsahuje různé techniky sloužící pro určení vztahů mezi okolím podniku – což zahrnuje makroprostředí, konkurenční síly, odvětví, konkurenty samotné, mikroprostředí neméně důležitá je znalost vnitřního prostředí podniku. Cílem strategické analýzy je analyzovat a identifikovat, analyzovat či hodnotit ty faktory, u nichž předpokládáme, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů podniku. Důležité je tedy znát vazby mezi jednotlivými faktory a způsoby, kterými se ovlivňují. Je tedy nezbytné hledat prostředky, které umožní managementu co nejlépe porozumět tomu, co se děje v jeho konkurenčním prostředí.

Vzhledem k výsledkům plynoucím se strategické analýzy hovoříme o dvou okruzích její orientace, a to na analýzu vnějšího okolí a analýzu vnitřních zdrojů. Byť jsou tyto dvě roviny rozlišné, je potřeba vidět jistou souvislost mezi nimi.

3.3.2. Analýza vnějšího prostředí

Vnějším prostředím podniku myslíme všechny faktory, které podnik ovlivňují zvenčí. Dle Keřkovského a Vykytěla (2002) by „*Analýza vnějšího prostředí měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivnit.*“¹¹ Tyto faktory však dále rozdělíme na dvě skupiny, které jsou velice úzce spjaty – makrookolí a mikrookolí. Pokud se jedná o faktory, které nelze podnikem v žádném případě ovlivnit, hovoříme o **makroprostředí** podniku (politické a právní, ekonomické, vědecko-technické, mezinárodní, ekologické, demografické a sociálně kulturní podmínky ve vnějším prostředí) Pro analyzování tohoto prostředí použijeme PESTE analýzu. Druhou skupinu tvoří faktory, které je však možné do určité míry ovlivňovat. Zde se jedná o tzv. **mikroprostředí** (zákazníci, zprostředkovatelé dodavatelé, přepravci, reklamní agentury, konkurence a finanční instituce, masmédia, orgány veřejné správy). Pro přiblížení situace a následnou analýzu využijeme Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil.

Odvětví lze zahrnout do mikrookolí nebo ho analyzovat zcela zvlášť. Jestliže budeme pokračovat v členění, nesmíme zapomenout zmínit také analýzu odvětví, ve kterém se podnik vyskytuje. Důkladná analýza může podniku pomoci při budování image a hlavně ke splnění dlouhodobých cílů podniku definovaných ve strategii.

Úkolem strategické analýzy je předvídaní vývojových trendů a jejich vliv na dané odvětví. Jedná se především o možné technologie a možné inovace, změna v kupní síle zákazníka a nesmíme zapomenout na chování konkurence. Z toho plynou pro společnost příležitosti ohrožení.

¹¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYTĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-7179-578-X, s. 34

3.3.3. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřním prostředím podniku jsou myšleny veškeré procesy podniku. Jedná se o velice úzce propojené prvky, které na sebe vzájemně reagují. Mezi tyto prvky můžeme řadit: zaměstnance, vyhlášky organizace, samotnou organizační strukturu, činnost podniku: marketing, financování, plánování, rozhodování, kontrola, image podniku. Nejedná se tedy pouze o výrobní kapacity, či možnosti investice, ale také o to, co umí a dokáží naši zaměstnanci. Toto vnitřní prostředí je jedinečné pro každou společnost a je závislé na jednotlivých prvcích vnitřního prostředí, proto je nutné definovat veškeré odlišnosti. Ukázat na to, v čem je podnik jedinečný a co se mu daří lépe, než okolním podnikům. Analýza vnitřního prostředí neboli analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku je zaměřena k určení slabých a silných stránek, tedy konkurenčních výhod podniku – můžeme využít SWOT analýzy. Jedná se o významnou část strategické analýzy.

3.4. Metodická východiska

Pokud hovoříme o analýze **vnějšího prostředí**, je třeba si jej rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Nejdříve se budeme zabývat makrookolím a metodou, již je analyzováno – PESTE analýza. Dále přistoupíme k definování mikrookolí a jeho metody analýzy – Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Dalším podbodem bakalářské práce v tomto oddíle bude strategická analýza **vnitřního prostředí** a následně detailnější zpracování pomocné metody – SWOT analýzy.

3.4.1. Analýza makroprostředí

Makroprostředí je představováno celým rámcem politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů, které ovlivňují podnik. Jedná se o faktory, které podnik nemůže svým působením žádným způsobem ovlivnit. Tyto skutečnosti tedy vznikají nezávisle na chování jednotlivých podniků. Důležitým ovlivňujícím faktorem pro stabilitu podniku je i míra schopnosti vyrovnat se s danými problémy, aktivně na ně umět zareagovat.

Pro vytvoření analýzy makroprostředí lze využít různých analýz. Z literatury je známa např. PEST analýza¹², která zkoumá jednotlivé části makrookolí. V posledních letech se k této zkratce přidalo ještě E. **PESTE** analýza je poskytovatelem informací a dává nám jakýsi budoucí pohled na situaci dané organizace.

Mezi další možné metody zkoumání makroprostředí můžeme zmínit např. **analýzu oborového okolí podniku** spočívající v analýze zákazníků, dodavatelů a konkurence.

Neméně důležitou bude také metoda „**4C**“ která nám pomáhá při určování globalizačních trendů a je založen na 4 skupinách faktorů, kterými je tvorba strategie ovlivňována. Jsou jimi: Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs – náklady a Competitors – konkurence.¹³

Možnou analýzou je také **analýza strategické mezery**, která nám ukazuje rozdíly mezi dosaženým cílem a očekáváním podniku. Hlavním cílem podniku by následně mělo být co největší zúžení této mezery.

Dalšími metodami je např. **BCG matice** – matice růstu; matice atraktivity oboru a matice přežití. Tyto metody jsou označovány jako tzv. **portfolio analýza**. Je zde zohledněno i interní rozhodnutí podniku.

3.4.1.1. PESTE analýza

Jedná se o analýzu sloužící pro zkoumání okolí podniku - makroprostředí. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen oblastí, které tato analýza zkoumá.

P	Politické a legislativní
E	Ekonomické
S	Sociální a demografické
T	Technické a technologické
E	Ekologické prostředí

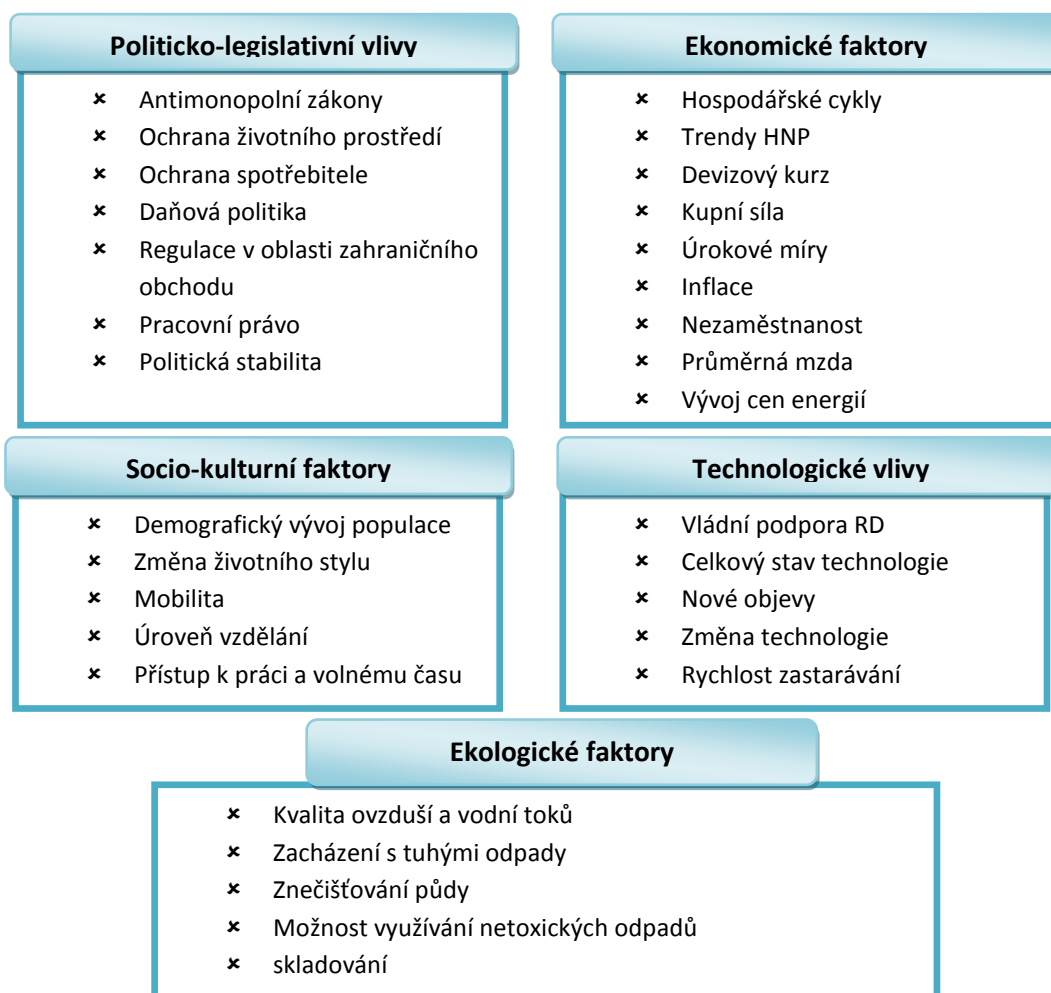
¹² V některých publikacích označována jako STEP analýza. Jedná se o totožný způsob hodnocení, pouze jiné pořadí počátečních písmen.

¹³ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s. 25

Důležitost jednotlivých faktorů se liší a to dle odvětví, ve kterém podnik působí. Proto je úkolem této analýzy je zjistit takové oblasti, jejichž změna by měla zásadní vliv na zkoumaný podnik a mohla by ovlivnit jeho trvání a to jak pozitivním, tak negativním směrem.

Analýza zkoumá vývojové trendy základních čtyř oblastí PESTE a jejich pravděpodobnostní výskyt. Zkoumání impulzů, které vedou ke změně a to, co podněcuje jejich vznik a viditelnější projevy. Pokud se tyto změny projeví, je potřeba zkoumat, jaký budou mít vliv na daný podnik. Neméně důležitou je otázka, jaký dopad budou mít změny v okolí podniku na tvorbu či přizpůsobení samotné strategie. PESTE pomáhá při tvorbě strategie přizpůsobené vývojovým trendům a zohledňující faktor času s cílem rozpoznat ukazatele, které podnik nejblíže ohrožují a určit pravděpodobnost jejich výskytu.

Obr. 1. 3 PESTE analýza



Zdroj: Univerzita Karlova: ÚISK. [online]. [2008-12-02]. Dostupný z <uisk.ff.cuni.cz/dwn/1003/2292cs_CZ_pest_arcdata.pdf>

V poslední době nás velice ovlivňuje finanční krize, která se rozmáhá po celém světě. S tím souvisí také nadbytečná kapacita v celé řadě odvětví, zejména automobilovém průmyslu a všech dodavatelů s tímto průmyslem souvisejících. Můžeme také mluvit o fúzích, akvizicích a různém druhu spojení, které výrazným způsobem ovlivňuje značnou část průmyslu. Pokud chce podnik fungovat v souladu se všemi existujícími pravidly, je třeba brát v úvahu také ochranu životního prostředí a začleňovat ji do svých strategií.

3.4.2. Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí podniku je již menším územím, ve kterém podnik působí. Toto prostředí je do jisté míry ovlivnitelné podnikem a to např. mapováním konkurence, ovlivňováním veřejného mínění či lobováním. Stav faktorů vyskytujících se v mikrookolí je dle Sedláčkové (2006) „*představovaného zejména odvětvím, ve kterém, resp., ve kterých podnik operuje, a dále bezprostředními konkurenčními silami je pro formulaci strategie zcela zásadní.*“¹⁴ Jak tedy můžeme vidět, participace podniku na svém okolí je velmi důležitá a to zejména pro přesnější definování odvětví, ve kterém podnik působí. Co se týče samotného podnikového odvětví, jedná se o „*odvětví, v rámci kterého, resp. kterých podnik soutěží.*“¹⁵

Pokud budeme hodnotit vliv okolí na podnik, musíme zmínit charakteristiku daného odvětví z hlediska ekonomické stránky, hybné síly v odvětví a v neposlední řadě také velice silný faktor – konkurence a s tím související atraktivita odvětví.

Z hlediska odvětvové charakteristiky zmíním vztah mezi cenou, náklady výnosy a ziskem plynoucím z realizace produktů či služeb. Po porovnání těchto faktorů můžeme usuzovat na velikost trhu, velikost a sílu konkurence či poptávky, technologický pokrok, popřípadě můžeme také zjistit bariéry a současně složitost ve vstupu do odvětví a s tím související kapitálová náročnost.

Pro posuzování hybné síly v odvětví je třeba zkoumat faktory na odvětví působící, jejich význam a sílu výskytu. Na základě zjištěných faktorů lze usuzovat na další vývoj odvětví.

¹⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s. 29

¹⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s. 30

Konkurenční prostředí se vyskytuje ve všech odvětvích, ale konkurence působí odlišně silnými silami. Jako podnik se snažíme o minimalizaci konkurenčního tlaku a vytvoření stabilního a konkurenceschopného podniku. Důležitým je zjištění současných či potencionálních konkurentů, jejich počet a pravděpodobnost ohrožení. Či zda v budoucnu nastanou takové skutečnosti, že rivalita mezi konkurenty se zvýší. Pro analýzu tohoto prostředí je nejvhodnější použít Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, která bude dále detailněji popsána.

Poslední charakteristikou mikrookolí je atraktivita odvětví, která je úzce spojena s výsledky konkurenčního prostředí. Atraktivita je používána pro GE analýzu. Obor či odvětví, který je pro nás důležitý je ten, ve kterém se vyskytují společnosti se stejným předmětem činnosti a tudíž se uchází o stejné zákazníky. Důležité je zjistit pozici nejhlavnějších konkurentů ve vztahu ke zkoumanému kontaktu.

3.4.2.1. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro každé odvětví jsou charakteristické konkurenční síly v něm působící, které výrazným způsobem ovlivňují konkurenční pozici podniku, jeho pověst u zákazníků, struktura a schopnost přilákat nové kvalifikované pracovníky. Podnik musí tedy věnovat velkou pozornost právě analýze konkurenčního prostředí, jelikož do značné míry ovlivňuje život podniku. Cílem analýzy je „získání obrazu konkurenčního prostředí.“¹⁶

Porterův model pěti sil konkurenčního prostředí obsahující pět faktorů, který vychází z předpokladu, že „strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů.“¹⁷, je často používaným modelem pro vytvoření názorného obrazu okolí. Za činitele prostředí považujeme odběratele, dodavatele, nové konkurenty, substituty a rivalitu. Znalost dění okolí podniku je neoddělitelnou součástí co se týče strategického uvažování.

Ráda bych zmínila názor autora jménem Growe, který odstranil položku „substituty“ Porterovy analýzy a nahradil je pojmem „Spolupracující odvětví“. Taktéž Porterovu analýzu pěti

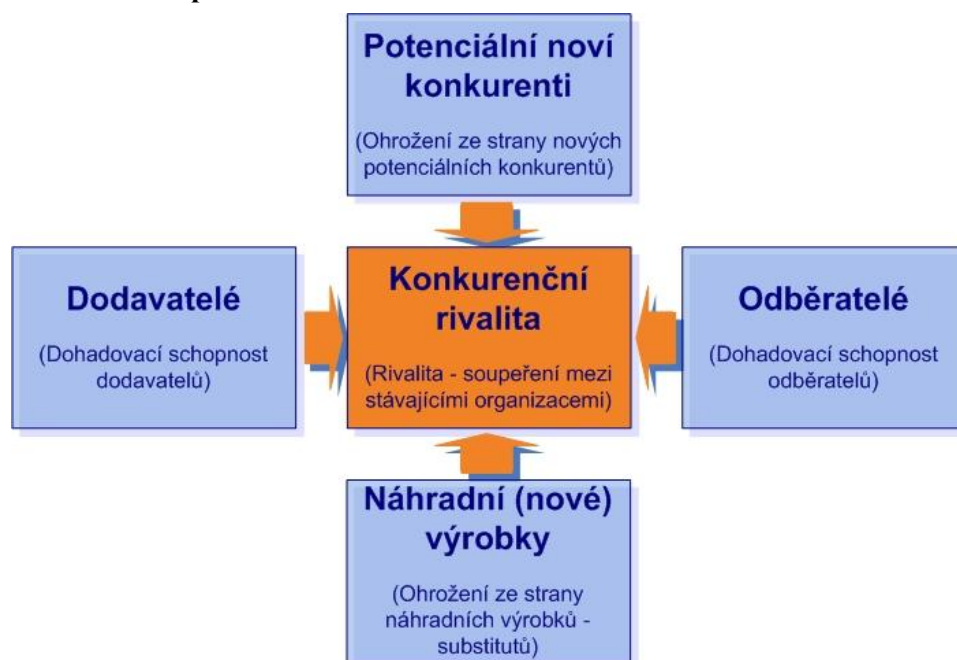
¹⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s. 47

¹⁷ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-7179-578-X, s. 46

konkurenčních sil doplnil o „Nové formy podnikání“, které představují např. obchodování po internetu.

„Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickým rozhodnutím ovlivněny.“¹⁸ Pokud chce tedy podnik uspět na trhu, musí tyto síly identifikovat a umět se s nimi vyrovnat.

Obr. 1. 4 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní cesta: poradenská společnost [online]. [2008-12-02]. Dostupný z <http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg>

Konkurenční rivalita

Intenzita této rivality je v převážné míře odvozován od množství energie, kterou vydají jednotlivé organizace působící ve stejném odvětví. V důsledku se podniky snaží o zajištění lepší pozice na trhu, používaných nástrojů jako jsou, dle Sedláčkové (2006), cena, kvalita služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové produkty, atd., či podnikové strategie a to defenzivní nebo ofenzivní. Tyto boje mohou mít různou formu a rozlišnou intenzitu a v čase se dle potřeby mění nástroje boje.

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s 47

Faktory nejvíce ovlivňující konkurenční rivalitu:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí
- Míra růstu trhu
- Přebytky produktů
- Velikost fixních nákladů
- Diferenciace produktu

Náhradní výrobky – substituty

Jestliže se substitut stane z hlediska ceny, výkonu nebo obojímu přitažlivější než náš produkt, hrozí nám pokles poptávky, jelikož zákazníci přejdou ke konkurenčním výrobkům. Čím nižší bude cena výrobku, vyšší kvalita a samozřejmě nižší náklady přechodu pro zákazníka, tím větší riziko nastává, že dojde k volbě substitutu.

Faktory ovlivňující volby substitutu:

- Relativní výše cen substitutů „regulující“ ceny zkoumané organizace
- Diferenciace substitutů
- Náklady na přechod (změnu) k substitutům

Vstup potencionálních konkurentů

Noví konkurenti s sebou často přinášejí dostatečné kapacity a nové postupy, které jsou podporovány značnými kapacitami a zdroji. Jestli nový konkurent vstoupí nebo ne, je do značné míry ovlivněno velikostí vstupních bariér do odvětví.

Nečastější bariéry pro vstup:

- Potřebné technologie a know-how
- Nedostatek kvalifikovaných lidí pro práci s novými technologiemi
- Preference obchodní značky a oddanost zákazníků
- Kapacitní náročnost a distribuční sítě a ochrana životního prostředí
- Legislativní opatření a státní zásahy – licence, tarifní překážky

Síla dodavatelů

Dodavatelé a jejich síla může být významným ekonomickým faktorem, podle Sedláčkové (2006) „*může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví.*“¹⁹

Faktory ovlivňující sílu dodavatelů:

- Diferenciace vstupů a koncentrace dodavatelů
- Důležitost objemu dodávek pro dodavatele
- Náklady na přechod k jinému dodavateli

Odběratelé

Podobným způsobem jako dodavatelé i odběratelé výrazným způsobem ovlivňují konkurenční prostředí organizace. Velká kupní síla na straně odběratelů může být důvodem růstu konkurenční rivality. Organizace se potom mohou soustředit na zákazníky s relativně slabou pozicí, než aby vytvářeli výraznější konkurenční tlaky.

Faktory ovlivňující sílu odběratelů:

- Množství a rozložení odběratelů vůči koncentraci dodavatelů
- Malá diverzifikace produktu znamená malé náklady přestupu ke konkurenci
- Možnost nákupu vstupů od více dodavatelů
- Informovanost kupujících

Souhrnné působení těchto pěti konkurenčních sil vytváří intenzitu konkurence v daném odvětví. V každém odvětví jsou síly rozličně rozprostřeny, proto konkurenční rivalita je v jednotlivých odvětvích rozlišná. Musíme brát v potaz také skutečnost, že odvětví není pouze uzavřeným celkem ve vakuovém prostředí, ale že na něj působí i konkurenční tlaky z okolních odvětví.

Pokud se nějakým významným zadem změni jedna ze sil, může to mít vliv na ostatní, které mohou změnit směr svého vývoje, jelikož jsou vzájemně propojeny a na sobě závislé.

Veškeré výsledky a závislosti jsou promítnuty do volby konkurenční strategie podniku, který svá rozhodnutí většinou provádí s okamžitým výsledkem a nepředvídají reakci konkurence. Volbou strategie podnik v podstatě spoluutváří strukturu odvětví. Dle Sedláčkové (2006) je cílem

¹⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s 54

strategie „*Nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.*“²⁰

Celkový přínos Porterova modelu můžeme spatřovat v jakémsi návodu na analýzu konkurenčních sil působících v odvětví. Při samotné aplikaci je třeba se vyvarovat subjektivního pohledu, částečného podceňování např. ostatních podniků, výrobků, trendů, které by mohlo vést k nedostatečnému vyhodnocení situace ze strany ohrožení, a podnik by mohl být zaskočen vývojem situace. Co se týče časového hlediska, nemůžeme hodnotit pouze statické ukazatele, musíme brát v úvahu také dynamický vývoj prostředí, který je pro dnešní dobu více než typickým.

Cílem Porterovy analýzy je tedy identifikovat potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví, tj. označit klíčové faktory směřující k organizaci podniku. Definice těchto faktorů je jedním z prioritních strategických úkolů a představují důležité východisko pro tvorbu strategie. Přístup autorů k identifikaci klíčových faktorů je odlišný, ale lze říci, že v podstatě je potřeba vyhovět **dvěma kritériím:**

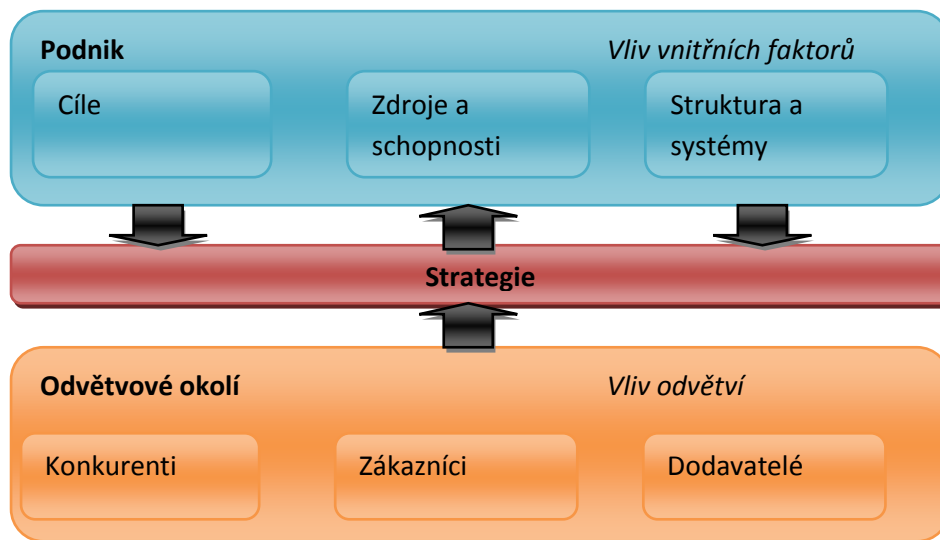
- Musí nabízet to, co zákazníci požadují
- A musejí přežít konkurenci

3.4.3. Analýzy vnitřního prostředí

Organizace musí umět analyzovat vnější prostředí a adekvátně na ně reagovat. To v oblasti podmínek v odvětví, tak v oblasti podnikových cílů, zdrojů, schopností a struktury. Vlivy na strategii podniku, které působí mezi jednotlivými složkami, můžeme znázornit v následujícím obrázku.

²⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s. 59

Obr. 1. 5 Vliv odvětvového okolí a vnitřních faktorů podniku na strategii



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vy. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s. 73

Vnitřní zdroje a schopnosti podniku představují velmi významný prvek při formulaci strategie podniku, jelikož podnik ví, z čeho může vycházet. Proto se tato analýza stává nedílnou součástí strategické analýzy podniku.

Pokud má být analýza vnitřních zdrojů a schopností dostatečnou pro zpracování strategie, představuje její zpracování velmi náročnou a důkladnou práci, jelikož představuje v podstatě veškerou činnost podniku a z funkčního hlediska se dotýká veškerých podnikových činností, kterými mohou být výzkum a vývoj, výroba, marketing, řízení lidských zdrojů apod. Musíme hodnotit jejich průběh, dosahované výsledky a předpokládaný vývoj. Přitom nesmíme zapomínat na vazby mezi jednotlivými faktory. V praxi postupujeme od identifikace zdrojů, identifikace schopností až k odhadu možné výnosnosti potenciálních zdrojů a schopností.

Mezi podnikové zdroje především zařazujeme

1. **Hmotné zdroje** – stroje, zařízení, pozemky, budovy, výrobní či skladovací haly a dopravní prostředky. U těchto zdrojů se určují základní vlastnosti, kterými může být kapacita, velikost, rozloha či počet, ale také je nezbytné brát v úvahu vlastnosti, které mohou představovat jistou konkurenční výhodu. Mezi vlastnosti konkurenčních výhod

bych zmínila technický stav, spolehlivost, stáří strojů a jejich potencionální produktivita, umístění závodu v blízkosti zákazníků a surovinových zdrojů.

2. **Lidský kapitál** – hlavní charakteristikou je především počet a kvalifikační struktura zaměstnanců. Dalšími vlastnosti může být motivace a adaptabilita.
3. **Finanční zdroje** - rozdělené na vlastní a cizí zdroje a jejich poměr
4. **Nehmotné zdroje** – můžeme rozdělit na oblast technologie představující především patenty, licence, obchodí tajemství; a také pověst společnosti, značka a ochranná známka

Cílem této analýzy není poskytnout nekonečný seznam položek, ale nalézt jejich uplatnění a podíl na konkurenčních výhodách a také určit podíl, jakým jsou využívány a jaké vazby mezi nimi existují. Důležitým ukazatelem je také míra, do které jsou jednotlivé zdroje používány. Mohli bychom mluvit tedy o schopnosti organizace využít svých zdrojů. Podnik totiž může disponovat kvalitními zdroji, ale nemá-li schopnost pro jejich využití, ztrácí svůj význam.

Pro určení strategických faktorů ovlivňující vnitřní prostředí organizace je využívána SWOT analýza. Hlavním principem je porovnávání vnitřních zdrojů a schopností podniku s okolím podniku. Cílem je nalezení silných a slabých stránek podniku a také jeho příležitostí a hrozeb plynoucích z okolí podniku.

3.4.3.1. SWOT analýza

Název analýzy je sestaven z počátečních písmen jevů, které jsou zkoumány.

- | | |
|----------|---|
| S | - strenghts – silné stránky (přednosti) |
| W | - weaknesses – slabé stránky (nedostatky) |
| O | - opportunities – příležitosti |
| T | - threars – hrozby |

Vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Využití SWOT analýzy má mnohem širší uplatnění, než pouze na úrovni strategického rozhodování. Uplatňuje se i při taktickém či operativním řízení, nebo také při „osobnostní“ SWOT analýze jednice a určení jeho silných a slabých stránek či příležitostí a ohrožení.

SWOT analýza je tedy analýzou silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku a slouží tedy k určení konkurenční výhody a klíčových faktorů úspěchů. Detailnímu rozboru může být podrobena celá organizace i její dílčí části. Někdy je velmi náročné určit, zda určitý jev představuje silnou či slabou stránku, proto je potřebná jasná klasifikace daného jevu. Podklady můžeme sehnat z již uskutečněných analýz porovnání konkurentů, interview, brainstorming²¹.

Silné a slabé stránky jsou projevem vnitřního (interního) prostředí a příležitosti a ohrožení jsou projevy vnějšího (externího) prostředí. Mezi **silné stránky** zařadíme např. adekvátní finanční zdroje, nízké náklady, vedoucí postavení v technologiích, **slabé stránky** jsou např. nízká ziskovost, zaostalost ve výzkumu a vývoji, špatná image organizace. **Příležitostmi** pro organizaci mohou být dodávky další skupině zákazníků, rychlý růst trhu, možnost vstupu na nové trhy. Naopak **ohrožením** je vstup nového konkurenta, nepříznivá vládní politika, rostoucí konkurenční tlaky a rostoucí ceny polotovarů.

Při tvorbě SWOT analýzy můžeme postupovat následujícím způsobem:

1. Seznámení se s podnikem a jeho marketingovým prostředím
2. Prezentovat současné marketingové strategie a zhodnotit jejich výkonnost
3. Šetřená nákladové pozice podniku
4. Šetření konkurenčního postavení podniku
5. Provedení samotné SWOT analýzy
6. Interpretace výsledků a formulování doporučení
7. Vytipování specifických strategických otázek a problémů na které se má podnik zaměřit

Pro zpracování nám slouží diagram analýzy SWOT, který je rozdělen do 4 kvadrantů, kde každý představuje jeden z faktorů SWOT. Jedná se o kvadranty S, W, O a T. Pro vyhodnocení analýzy nám poslouží diagram SWOT analýzy. Principem je kombinace potencionálních příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami, kde nám vzniká možnost uvažování o čtyřech základních strategiích.

²¹ BRAINSTORMING – přeloženo jako „bouře mozku“ je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma

Pro manažery organizace je SWOT analýza přínosná v mnoha směrech. Jako příklad zmíním, že se zde jedná o:

- ✖ Logický rámec pro hodnocení současné a budoucí situace podniku
- ✖ Východisko pro usuzování na strategické alternativy
- ✖ Možnost periodicity provádění a následného porovnávání vývoje
- ✖ Zlepšení výkonnosti organizace

Praktické provedení SWOT analýzy vybraného podniku pro tuto bakalářskou práci bude dále rozebráno v praktické části bakalářské práce. Následovat budou návrhy a doporučení pro vedení společnosti.

3.4.4. Finanční analýza

3.4.4.1. *Podstata finanční analýzy*

Dle Kraftové (2002) je „*Finanční analýza firmy metodou hodnocení finančního hospodaření firmy, při kterém se zachycují data prvotně zachycená zpravidla v peněžních jednotkách.*“ Informace získané pomocí finanční analýzy nám umožňují dojít k závěrům týkajících se hospodaření podniku, jeho finanční situaci a jsou podkladem pro budoucí rozhodování vedení podniku. Data jsou čerpána především z účetnictví, důležité jsou také kalkulace a rozpočetnictví.

Cílem finanční analýzy není vždy podat komplexní pohled, ale může podávat informace pouze o vybrané části finančního hospodaření podniku.

Finanční analýza – pokud ji máme započítávat mezi metody hodnocení finančního hospodaření podniku – by měla splňovat tři základní podmínky:

- **Účelnost** (realizace probíhá s předem vymezeným účelem a cílem)
- **Aplikovatelnost** (metody a nástroje finanční analýzy by měly být v souladu s dostupnými informacemi a jejich strukturálním uspořádáním)
- **Informační efektivnost** (prostředky vynaložené na zpracování finanční analýzy a následný zisk výstupních informací by neměly přesáhnout očekávané přínosy plynoucí z využití výsledků analýz)

Mezi základní metody finanční analýzy patří analýza fundamentální, technická, kauzální a komparační. Ukazatele mají svou strukturu a je od nich vyžadována především srozumitelnost, jednoduchost s vysokou mírou přesnosti, jednoznačnost, významnost a neredundantnost.

3.4.4.2. *Nástroje finanční analýzy*

Mezi základní ukazatele finanční analýzy považujeme dílčí ukazatele finanční analýz. Nejčastější dělení dílčích ukazatelů je do pěti následujících oblastí, na něž bývá rozbor zaměřen. Dle Kraftové (2002)²² je rozdělení oblastí následující:

- Rentabilita firmy
- Likvidita firmy
- Tok hotovosti
- Financování firmy
- Aktivita firmy

Rentabilita firmy

Tento ukazatel zařazujeme mezi základní ukazatele finanční analýzy kvantifikující efektivnost podniku. Prostřednictvím zisku jsou zjišťovány skutečnosti, jak velké náklady jsou firmou spotřebovávány na své produkty a také výnosy, které se při určování zisku právě o sumu nákladů snižují. Důležité je zvolit správný typ ukazatele. Pro příklad: EAT, EBT, EBIT, ROA, ROI, ROE, ROCE

Likvidita firmy

Jedná se o schopnost firmy přeměňovat svůj majetek v okamžité peněžní prostředky a tím, v krátkodobém horizontu, vyrovnávat své závazky. Mezi peněžní prostředky řadíme peníze v hotovosti a na bankovních účtech a okamžitě obchodovatelné krátkodobé cenné papíry. Hovoříme poté o okamžité, pohotové a běžné likviditě.

Tok hotovosti firmy

Tok hotovosti firmy neboli cash flow, je svázán se dvěma předchozími skupinami a představuje schopnost generovat peněžní toky a jejich příznivý vývoj ej poté předpokladem plynulého fungování podniku.

²² KRAFTOVÁ, I. Finanční analýzy municipální firmy. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2. str. 29

Financování firmy

Jedná se o ukazatele spojené s podílem vlastního kapitálu na kapitálu celkovém. Uvažujeme tedy o firemní stabilitě, která je postavena na jisté míře finanční nezávislosti. Mezi ukazatele řadíme ukazatel věřitelského rizika, zadluženosti vlastního kapitálu aj.

Aktiva firmy

Tyto ukazatele členíme do tří skupin na ukazatele výkonnosti (obrat, rychlost obratu, počet obrátek) vázanosti (koeficient využití) a dobou obratu.

Vzhledem ke skutečnosti neposkytnutí potřebných informací pro provedení finanční analýzy nebude tato část zmíněna a rozebírána dále v praktické části.

3.5. Shrnutí kapitoly

V této kapitole jsme se seznámili s rozdělením prostředí na dvě základní skupiny, které mají svá specifika a také metody analyzování. Prvně hovoříme o analýzy vnějšího a následně vnitřního prostředí. Vnější prostředí je dále členěno na makroprostředí a mikroprostředí. Největší rozsah je připisováno makroprostředí, pro které je specifická dynamičnost, ale na druhou stranu má velký vliv na stabilitu podnik.

Makrookolí je charakterizováno hlavními čtyřmi oblastmi – politicko-legislativní, ekonomickou, socio-kulturní a ekonomickou oblastí. Tyto oblasti jsou také hlavními představiteli PEST analýzy. Cílem je najít ukazatele mající vliv na stabilitu podniku a umět na ně reagovat. Dále byla zmíněna analýza „4C“. Potřebnými výstupy těchto analýz je mapa konkurenčních sil a graf životního cyklu odvětví.

Již rozsahově menším zkoumaným celkem je mikrookolí podniku. Zde je zkoumán především vliv odvětví, faktury jej ovlivňující, významnost, síla a pravděpodobnost výskytu. Pro detailnější zkoumání a provedení analýzy slouží Porterův model pěti konkurenčních sil. Jedná se o grafické zpracování konkurence v daném odvětví. Mezi ukazatele patří dodavatelé, nově vstupující konkurenti, kupující, substituty a konkurence uvnitř odvětví, tj. konkurence mezi stávajícími firmami. Cílem je analýza konkurenční výhody a postavení podniku.

U vnitřního prostředí využijeme analýzu vnitřních zdrojů (hmotné zdroje, lidský kapitál, finanční zdroje, nehmotné zdroje). Je posuzován vliv odvětví a vnitřního prostředí podniku na tvorbu a fungování strategie. Jako hlavní metodu zde používáme SWOT analýzu sloužící k určení silných a slabých stránek podniku z interního pohledu. Z externího pohledu to jsou poté příležitosti a hrozby. Na základě vzájemného působení těchto faktorů vyvstávají čtyři možné strategie, které jsou podniku nabídnuty.

Finanční analýza podniku je důležitým podkladem pro rozhodování managementu organizace, jelikož poskytuje obraz o finančním hospodaření firmy. Účelná, aplikovatelná a informačně efektivní – zde jsou tři podmínky finanční analýzy. Dílčí ukazatele jsou hlavními ukazateli finanční analýzy, které jsou rozděleny do pěti základních oblastí dle zaměření rozboru. Jedná se o rentabilitu, likviditu, tok peněz, financování a aktivitu organizace.

4. Popis podniku

4.1. Historie firmy

Firma Stavby COMPLET, s.r.o. byla založena 5. 1. 1998 navázáním na firmu Vladimíra Harasteje - Stavokom se sídlem Křemačov 64, Mohelnice, 78985, IČO : 10645314, která byla založena v roce 1989. Činností společnosti jsou odborné kominické práce a to především autorizované měření malých zdrojů, výroba a montáž komínů pro krby a krbové vložky, výroba a montáž fasádních komínů, vložkování komínů pro tuhá a plynná paliva, revize komínů a poradenská činnost a výroba a prodej komínových vložek pro pevná i plynná paliva.

Pro společnost Stavby COMPLET, s.r.o. zůstalo složení, zákazníci i druh činnosti stejné jako firmy Stavokom. Působnost společnosti však nezůstala pouze v okolí Mohelnice – Divize 01 Mohelnice, ale již dlouhou dobu měla velké množství spolupracujících plynářských, bytových, stavebních a jiných firem v Ostravě – Divize 02 Ostrava.

Na základě této skutečnosti a dlouholeté spolupráce na Ostravsku, bylo dne 1. února 2000 rozhodnuto o založení výrobně i montážně samostatné pobočky sídlící na adrese: Na Jánské 56, Slezská Ostrava. Za účelem neustálého rozvoje společnosti byla roku 2005 zřízena samostatná pobočka v Třinci a sídlo společnosti bylo přesunuto z Mohelnice do Ostravy, kde se vytvářela stabilní a pevná základna. Po tomto formálním založení nové pobočky v Ostravě stoupl počet spolupracujících firem, především topenářských, s nimiž má společnost navázanou dlouholetou a oboustranně výhodnou spolupráci. Z Ostravy jsou řízeny veškeré zakázky Divize 02 - v okolí 80 km od Ostravy, ale i zakázky např. v Mostě, Praze a dalších místech.

V roce 2006 bylo sídlo společnosti v Ostravě organizačně rozděleno na 3 divize:

- Divizi železa – zastřešující vložkování komínů a 3 složkové komíny
- Divizi stavební – zabývající se stavbou komínů nad střechou
- Divize měření – zabývající se normou EN 50357 a činnostmi spojených s jejím dodržováním a naplňováním zákona o ochraně ovzduší 86/2002 Sb.²³

¹ Zákona o ochraně ovzduší 86/2002 Sb. [online]. Dostupný z http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=86/2002

Rychlá reakce na změny spočívá v úspěšném postavení na trhu a to si společnost uvědomuje. Proto se společnost neustále snaží sledovat vývoj v technologiích a inovace, které přicházejí na trh. I z tohoto důvodu došlo k rozšíření o Divizi měření.

4.2. Předmět podnikání

V celé České republice podniká 155 kominických firem, v Moravskoslezském kraji jich nalezneme 15 (tj. 13%). Z tohoto počtu je konkurenčních pouze 13, jelikož dvě zbývající jsou pobočky společnosti. Mohlo by se tedy zdát, že konkurence je minimální. V širokém okolí je o společnosti velké povědomí a i vedení společnosti si svou konkurenci dobře monitoruje - nejbližší konkurenční firma se nachází v Ludgeřovicích (Kominictví Kors, spol. s r.o.).

Předmětem podnikání jsou především komíny – stavby a jejich servis. Tato činnost se provádí po celé České republice a díky dlouholeté zkušenosti a specializaci v oboru, zkušeným a školeným zaměstnancům dosahuje společnost velmi dobrého jména ve svém oboru. K činnosti v kominictví disponují moderním technickým vybavením a znalostmi v oboru. Za svou přednost považujeme výrobu vlastních komínových vložek, které využíváme ke své práci a které také prodáváme nejen na území ČR, ale i Německa, Ruska, Polska a Slovenska. Společnost poskytuje také služby jako je zateplování, zastřešení, řešení sádrokartonových příček.

Události, které významným způsobem ovlivnili činnost podniku, jsou dozajista změny v legislativě týkající se životního prostředí – ekologická norma měření spalin EN 50 379 a zákon o ochraně ovzduší 86/2002 Sb., na jejímž základě společnost pružně zareagovala koupí potřebných měřicích přístrojů a specializací zaměstnanců a tím si rozšířili své portfolio nabízených služeb. V současnosti se jedná o aktivní nabídku této služby.

Současná situace je ve znamení hospodářské a ekonomické krize, která společnost nějakým významným způsobem neovlivňuje. Jelikož revize komínů jsou dány zákony, nejde nic zanedbávat.

Jediný pokles se může projevit v souvislosti se stagnací stavebního průmyslu, které ale zatím výrazným způsobem vedení společnosti necítí. Paradoxem je nabírání nových zaměstnanců

na pozice klempířů a zámečníků. Tímto si společnost rozšiřuje svoji zaměstnaneckou základu o kvalifikované lidi, kterých byl na trhu nedostatek.

4.2.1. Dodavatelé

V rámci společnosti jsou nastaveny určitá pravidla o výběru dodavatele. Portfolio dodavatelů zůstává stejné, ale každá dodávka se hodnotí samostatně. Pošle se požadavek na dodavatele a po zpětné vazbě s nabídnutou cenou se vše vyhodnotí a nakoupí od toho, jehož nabídka byla nejpříznivější. Požadavky na dodavatele nejsou v pravidelných intervalech, ale vždy dle aktuální potřeby a dle zakázek – jedním z ukazatelů je i sezónnost.

4.3. Cíle společnosti

Hlavním cílem společnosti Stavby COMPLET, s.r.o. je spokojenost klienta. Snahou pracovníků společnosti je najít technické řešení odpovídající představám zákazníků, při dodržení platných předpisů a nejvyšší možné kvalitě.

K naplňování cílu jistě pomáhá vlastnictví ČSN EN ISO 9001:2001 a tím zajištěná kvalita procesů. Klient hodnotí firmu také podle získaných certifikátů a oprávnění. Vlastnictví právě certifikátu managementu jakosti pomáhá společnosti v konkurenčním prostředí. Důkazem kvalitně prováděných služeb a použitých materiálů je záruka 5-10 let dle poskytnuté služby.

4.4. Vize společnosti

Vize, jak by se měla společnost do budoucna vyvíjet, jsou managementu společnosti jasné – vytvořit stabilnější základu co do velikosti skladovacích prostor, obnovy stávajícího vozového parku, modernizace technického vybavení a zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců úzce specializujících se na svou profesi se schopností užití soft skills.

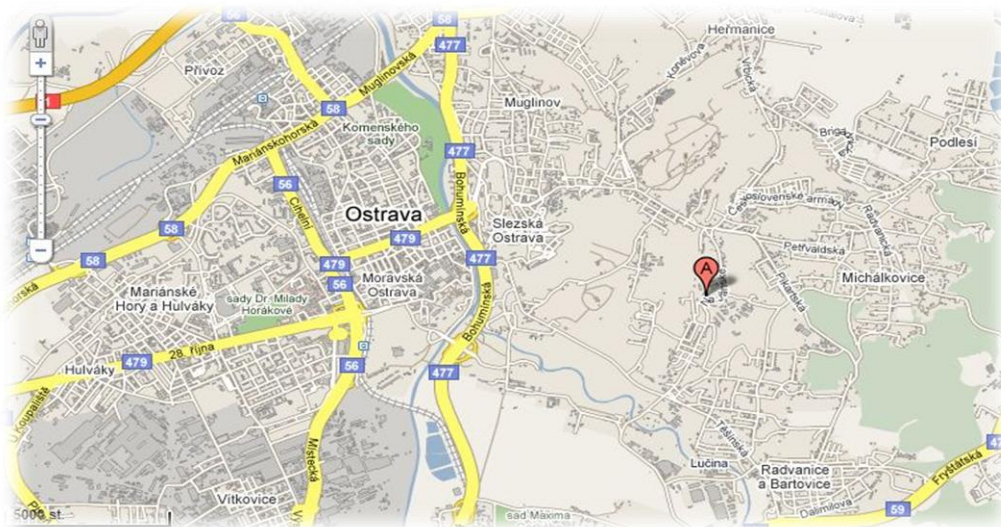
Mottem jednatele společnosti je: „Nemůžeme stagnovat! Stále se musíme snažit, abychom obstáli na trhu.“ Od tohoto motta se vyvíjejí veškeré činnosti společnosti, tedy neustálé hledání nových možných řešení, nových technologií a trendů v oboru, pravidelné vzdělávání zaměstnanců jak v odborných, tak manažerských, komunikačních a obchodních dovednostech. Aktivní a operativní řešení problému je společnosti vlastní, což považuji za silnou stránku pro budování vizí a jejich následné naplňování.

4.5. Lokalizace a vybavení společnosti

Sídlo Stavby COMPLET, s.r.o. je umístěno v Moravskoslezském kraji na Ostravsku na ulici Na Jánské 56. V blízkosti se nachází zastávka MHD Radvanice, Salma; Hranečník nebo Na Jánské, kde je možné taktéž dojet MHD. Dostupnost společnosti je tedy dobrá, i co se týče dostupnosti MHD. Pro zaměstnance vlastníci osobní automobil je zde dostatek místa k parkování.

Z pohledu zákazníka i dodavatele je pozice také přijatelná, jelikož je nedaleko hlavního tahu a tedy čas potřebný dostat se na tuto rychlostní silnici je minimální. Jak lze vidět na obr. 7 jedná se o cca 5 km k hlavnímu tahu.

Obr. 1.6 Umístění společnosti Stavby COMPLET, s.r.o. (měřítko 1:50000)



Zdroj: Google: vyhledávací server [online]. [2009-12-02]. Dostupný z < <http://maps.google.com/> >

Budova společnosti byla několikrát inovována z důvodu zastaralosti a potřeby zvětšení prostor pro společnost, především prostor pro výrobu komínových vložek sloužících pro poskytované služby. Pozemek byl oplocen a uveden do stavu odpovídající prostorám provozního podniku. Taktéž proběhne revitalizace parkovací plochy, která bude zpevněna zámkovou dlažbou a tím bude parkování zkvalitněno a šetrnější k životnímu prostředí. Společnost se neustále snaží zlepšovat své prostory tak, aby co nejvíce vyhovovaly rostoucím požadavkům na kvalitu a objem poskytovaných služeb a ochranu životního prostředí.

V objektu společnosti se nachází budova nízké zástavby s cca 650m² zastavěné plochy, kde se také nachází prostor ubytovny, prostor pronajatých kanceláří spolupracujícím subjektu, kanceláří jednatele, sekretářek, zasedací místnosti, kanceláře jednotlivých 3 divizí, výrobou, skladem a zázemím pro zaměstnance (WC, sprcha, šatny, kuchyňka).

Pro zaměstnance je zapotřebí **vybavení** nejen:

- kancelářských prostor - stoly, židle, skříně, pořadače, PC sestavy, multifunkční tiskárny, notebook
- prostor zázemí – WC, sprchy, skřínky v šatnách
- kuchyňky – rychlovarná konvice, lednička, mikrovlnná trouba, příbory, talíře

ale také **technického vybavení** zaměstnanců Stavby COMPLETE, s.r.o. především v:

- 1) Výroby a skladu (elektrické nůžky, stáčečka, ohýbačka, svářečka na nerez, skružovačka, falcovačka)
- 2) Měřicí přístroje: MRU Spectra 1600 GL a Testo 330-3 (přístroje se pro správnost pravidelně kalibrují) – za účelem autorizovaného měření účinnosti spalování malých zdrojů dle Zákona o ovzduší 86/2002 Sb.
- 3) Práce v terénu:
 - a. vysokozdvížná plošina Škoda P20 s dosahem 22 metrů
 - b. AL posuvné žebříky
 - c. Potrubí pro shoz stavební suti
 - d. Lehké lešení přizpůsobené pro šikmé střechy
 - e. Vrátky
 - f. Lešení
 - g. Zabezpečení proti pádu dělníků z výšek
- 4) Vozový park zabezpečující odvoz stavební suti a potřebnou přepravu na místo výkonu práce. V roce 2009 byly koupeny 2 nové nákladní automobily.

Expedice zboží – komínových vložek – probíhá samostatně společností a to vždy v návaznosti na potřeby jednotlivých zakázek. V případě prodeje konkurenčním subjektům je dodávka taktéž zastřešována našimi zaměstnanci. Vzhledem k již dlouhodobé spolupráci

s topenářskými společnostmi se podílíme na dodání komínových vložek a následné spolupráci v případech napojování kotlů a komínů (spolupráce např. s TZB – Technické zajištění budov).

Mezi důležité vlastnictví společnosti jsou považovány i **nehmotné statky** ve formě kominického know-how, získané certifikace ISO 9001:2001, požárního atestu EI 30, výrobky (komínové vložky) schváleny státním zkušebním ústavem Praha a uděleny certifikáty a Prohlášení o shodě.

Technický stav veškerého vybavení je pravidelně kontrolován a je dodržován vysoký standard kvality.

4.6. Lidské zdroje

Ve společnosti pracuje k 28. únoru 2009 celkem 32 zaměstnanců a to především na pozicích – klempíř, stavební dělník zednických prací, zámečnick, kominík, strojírenský technik, administrativní pracovník. Věkový průměr zaměstnanců je 36 let. Jedná se tedy o věkově velmi mladou a dynamickou společnost. Někteří zaměstnanci jsou členy Společenstva kominíků České republiky.

Již několik let probíhá spolupráce s učňovskými obory – klempíř, zedník, zámečnick, kdy mladí učňové mohou u společnosti získávat potřebnou praxi formou zaučení či brigády. Během posledních dvou let si společnost vychovala tři učně z řad klempířů, kteří ve společnosti zůstali a pracují zde jako řádní zaměstnanci.

4.6.1. Pracovní vytížení

Pracovní doba je stanovena jako 8,5 hodinová pracovní směna od 6:30 – 15:00; s půlhodinovou pausou na oběd. Dodržování bývá někdy složitější a to vzhledem k předmětu činnosti. Pokud jsou zaměstnanci v terénu a jedná se o zakázku menšího objemu, zakázka se dodělá za cenu přesčasů. V letních měsících se to stává velmi často – zakázek je velké množství, den je dlouhý – čas možný na práci za světla je delší, než v zimních měsících.

Z dlouhodobého sledovaného trendu jasně vyplývá, že objem zakázek v prvních třech měsících nového roku je vždy nižší, nárůst je většinou kolem poloviny března až do posledního čtvrtletí, kde nápor zakázek je největší. Důvodem je blížící se konec roku a současně družstva,

kteřá potřebují do konce roku investovat peníze. Objem zakázek se tedy rapidně zvyšuje spolu s pracovním nasazením zaměstnanců. Vzhledem k těmto výkyvům poptávky se pro práci přijímají i brigádníci, aby se objem zakázek stihl v daném termínu a dané kvalitě – to zaručují stálí, školení zaměstnanci s dlouholetou praxí.

4.6.2. Získávání znalostí

Aktivní účast zaměstnanců na školeních je nezbytnou součástí pracovního života každého jedince. Vzdělávání začíná již procesem přijetí a následní adaptace na pracovní místo a přijetí kolektivem. Zde se z hlediska zkušenosti osvědčila metoda přímého předávání znalostí z praxe. Mistr dostane přiděleného učně, který mu ve všech pracích a následně je pouze kontrolován mistrem. Takovéto zaškolování a předávání potřebného know-how je nezbytné především u klempířů a zedníků, jejichž náplň je nutno specializovat právě na kominictví.

Zaměstnanci jsou přiřazováni na jednotlivá místa výkonu práce, s čímž souvisí jejich nutná specializace. Na druhé straně ovšem musejí být schopní zvládnout i ostatní činnosti a to ve spolupráci se zkušeným pracovníkem.

Všichni zaměstnanci procházejí povinnými odbornými školeními týkajícího se především legislativních změn a jejich praktického dopadu na činnost společnosti, odborných školení jednotlivých profesí, technické parametry specializovaných automobilů, nové techniky zdění komínů. Management společnosti tlačí na odborné vzdělání i v profesi kominík – někteří zaměstnanci si dodělávají potřebné středoškolské vzdělání na kominické škole. V současné době – kdy zaměstnanci nejsou tlačeni časem – se vedení společnosti rozhodlo posílat své zaměstnance na školení, kde si prohloubí své znalosti a budou je moci následně uplatnit v podnikové praxi. Jelikož proškolení zaměstnanci jsou nejen flexibilnější a adaptabilnější na možné zastoupení pozice, ale také přinášejí společnosti know-how a tím pomáhají společnost rozvíjet.

4.6.3. Noví zaměstnanci

Výběr zaměstnanců probíhá vždy prostřednictvím výběrového řízení. Noví zaměstnanci jsou získáváni za spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, aktivním vyhledáváním na internetových serverech a v novinách. Převážně se však jedná o uchazeče o zaměstnání evidované na úřadu práce. Zaměstnavatel tak často využívá nabízené dotace od Státu.

V minulých letech byl velký problém sehnat vhodné zaměstnance na pozici klempíř. V současné době se situace poněkud změnila a to i díky masovému propouštění způsobeného hospodářskou krizí. Počet uchazečů o zaměstnání vzrostl a společnost si tak může vybrat z velmi kvalitních klempířů, zámečníků i zedníků.

4.6.4. Informační toky – pořádání porad

Aby mohly být slazeny veškeré procesy ve společnosti, je potřeba sledovat nejen tok materiálu a poskytovaných služeb a s tím vytíženost pracovníků, ale i informační toky. Z hlediska zajištění dostatečného toku informací jsou pravidelně pořádány porady. Pro THP a vedení to je jednou týdně v pondělí v rozsahu cca 2 hodin, následně probíhá operační porada mistrů a učňů ve středu ráno v délce trvání půl hodiny za účelem předání potřebných informací z porady THP.

4.6.5. Odměňování zaměstnanců

Ve společnosti je zaveden pohyblivý systém odměňování. Zaměstnanci mají ve smlouvě určenou výši fixního platu, který je jim vyplácen nejpozději do 20. dne v měsíci. K této fixní částce jsou připočítávány výkonnostní odměny, které jsou u jednotlivců rozdílné. Dalším možným způsobem může být vyplácení mezd na základě úkolu, tj. úkolová mzda, která je pro zaměstnance více motivující, práce se většinou stihne rychleji a ve stejné kvalitě – zaměstnanci tak mají možnost vydělat si více peněz.

Na konci roku byly pořádány večírky vedením společnosti za účelem stmelení pracovního týmu, lepší komunikace a odbourání případných bariér.

4.7. Životní prostředí

Činnost společnosti přímou měrou souvisí s dodržováním přísných podmínek na ochranu životního prostředí. Jedná se o stavbu nových komínů, revitalizace, měření spalin aj., které vycházejí z legislativního nařízení a norem (EN 50357, Zákona o ovzduší 86/2002 Sb.). Je potřeba provádět pravidelná kalibrace veškerého náčiní (měřicí přístroje, vodováhy, metry atd.), stroje musí procházet přísnými revizemi. Zaměstnanci jsou proškolení v tématu ŽP – jeho ochraně a předcházení znečišťování.

V rámci produkování služeb společnosti nevznikají žádné nebezpečné odpady, které by bylo potřeba zvláštním způsobem ničit či dodávat na specializovaná místa. Zbytkové plechy jsou odváženy do sběru, komunální odpad je odvážen původně rakouskou společností A.S. A.

4.8. Propagace

Propagace společnosti je velice důležitou a vedení společnosti si tento fakt uvědomuje. V nejbližším okolí sídla firmy jsou umístěny informační tabule a to na ulici Na Jánské a následně dvě informační tabule na dopravním uzlu Hranečnick. Tabule jsou umístěny na dobře viditelných místech tak, aby je potencionální zákazník našel.

Obr. 1.7 Rozmístění plošné reklamy Stavby COMPLET, s.r.o.



Zdroj: vlastní tvorba

Další formou propagace jsou reklamy umístěné na automobilech sloužící k přepravě pracovníků. V současnosti vedení společnosti připravuje novou reklamu spočívající v rozmístění nových reklamních potisků na automobily – každý automobil bude mít jiný potisk zaměřený na divize podniku. Tato forma propagace se jeví jako velice účinná. Současně mají řidiči při sobě vizitky, které rozdávají. Vzhledem k tomu, že se pohybují v podstatě po celé České republice, je pokrytí plošné.

Na každé stavbě jsou umístěné informační plakáty s potřebnými informacemi a kontakty. V neposlední řadě je potřeba zmínit připravovanou akci vedení společnosti spočívající v rozmístění cca 30 informačních šipek směřujících k podniku z hlavních dopravních tahů.

Co se týče tištěné reklamy, ani zde nezůstává společnost pozadu. Informační vizitku lze najít na informačním panelu, který je k dispozici ve všech panelových domech, většinou na hlavní nástěnce u vchodu.

5. Strategická analýza společnosti

Po detailním prostudování dostupných informací o společnosti Stavby COMPLET, s.r.o. jsem dospěla k následujícím výsledkům SWOT analýzy, se kterými bych Vás ráda blíže seznámila. Postupně se blíže podíváme na jednotlivé oblasti analýzy a jejich dopady na chod společnosti – jak pozitivními, tak negativními. V závěru budou uvedena doporučení, která vyplývají z jednotlivých zkoumaných oblastí činnosti podniku.

Z výsledky SWOT analýzy bude seznámen i jednatel společnosti, který následně, dle svého uvážení, provede opatření reagující na výsledky.

5.1 SWOT – Strenghts – SILNÉ STRÁNKY

Strenghts, neboli silné stránky či přednosti společnosti vyplývají z jejího vnitřního uspořádání. Jedná se o přednost, kterou společnost uplatní jako konkurenční výhodu a svým působením ji může ovlivnit jak kladně, tak záporně.

Jako hlavní **silné stránky** společnosti bych uvedla:

- Pozitivní postoj ke vzdělávání zaměstnanců
- Technické vybavení
- Vlastnictví certifikátu řízení jakosti ISO 9001
- Motto jednatele společnosti Stavby COMPLET, s.r.o.
- Stabilita zázemí společnosti
- Kompletní klientský servis
- Dobré vztahy mezi zaměstnanci
- Pružný mzdový systém

Jako klíčovou silnou stránku společnosti vidím postoj jednatele společnosti a vedoucího Ostravské divize. Již v kapitole „Popis podniku“ jsem zmínila motto, které zní: „*Nemůžeme stagnovat! Stále se musíme snažit, abychom obstáli na trhu.*“ V těchto dvou větách se skrývá úžasná myšlenka, kterou je potřeba rozvíjet. Pokud se toto motto stále opakuje, zaměstnanci se s ním ztotožní a budou se snažit z vlastní iniciativy nalézat nová možná řešení stávajících situací,

nové trhy, na které by společnost mohla proniknout, nové technologie v oblasti podnikání a benchmarking prováděný na úrovni regionu, ale i zahraničních subjektů. Zaměstnanci se naučí vést a motivovat své kolegy k této činnosti, která je ovšem závislá na motivačních teoriích.

Jen pro malý náznak bych zmínila Teorii X a Y pana Douglese McGregora, která byla publikována v roce 1960 v knize „The Human Side Of Enterprise”. Vyplyvá z toho přesvědčení, že tyto teorie zastávají manažeři, kteří následně nahlíží na lidi podle tohoto rozdělení. Je důležité také poukázat na jejich souvislost s transformačním leadershipem - vedením lidí. Na současné dvě známé teorie navazuje teorie Z, která je vlastní jednateli společnosti. Tato teorie předpokládá, že lidé mají vysokou sounáležitost s firmou a chtějí, aby byla úspěšná. Chtějí pracovat v příjemném prostředí, kde jsou bráni jako lidé a ne jako pracovní síla. Proto i vedení společnosti přistoupilo k této strategii, jelikož si uvědomuje, že to je velice důležité a stává se to součástí konkurenční výhody. Pokud je tato strategie uplatňována, potom manažer lidem vysoce důvěřuje, poskytuje lidem míru svobody v tom, co dělají, buduje týmovou spolupráci a rozvíjí dlouhodobé vztahy s pracovníky.

Toto všechno by bylo jen polovinou úspěchu bez snažení vedení společnosti a neustálého připomínání potřeby rozvoje, který může být postaven právě na tomto příznivém manažerském vedení a podnikové kultuře.

S takovouto situací by se dozajista spokojil každý dobrý manažer. Zaměstnanci jsou společnosti oddaní, v případě potřeb pracují přesčasy, z vlastní iniciativy vyhledávají novinky na trhu, porovnávají se a hledají nové možnosti, kde by obstály.

Vynikající manažer jde ale dále. Nesmíří se se stávající situací, která je „dobrá“, ale jdou dále a utvářejí situaci takovou, jaká by měla být. Tedy nestagnovat a stále vyvíjet něco nového, něco zajímavého pro trh. I dobří zaměstnanci jsou pouze dobří, pokud je manažer důsledně nevyužije a nezjistí jejich potenciál. Vynikající manažeři umí vytvořit takové ovzduší, takové vztahy, takové postoje, že průměrní lidé se stávají neobyčejnými a všichni společně dosahují neobyčejných výsledků.

Toto všechno je skryto v mottu jednatele společnosti, proto jej považuji za velice silnou stránku, kterou by bylo dobré dále rozvíjet, jelikož nepochybně povede k růstu společnosti. Ten

bude založený právě na zvědavých zaměstnancích, kteří se nebojí inovovat a přicházet s novými myšlenkami.

5.2 SWOT – Weaknesses – SLABÉ STRÁNKY

Každá společnost velice ráda slyší dobré zprávy a své silné stránky či pozitiva související s dobrým jménem společnosti, úspěchy či pokroky v inovacích. Se slabými stránkami a svými nedostatky se společnost na počkání nechlubí. Proto ani na můj dotaz mi nebyly sděleny žádné závažné nedostatky v chodu společnosti.

Slabými stránkami společnosti jsou:

- Rezervy ve využití dostupné techniky
- Špatná komunikace na interní i externí úrovni
- Horší dostupnost pro zaměstnance dojíždějící MHD (malá frekvence dopravy)
- Přetěžování zaměstnanců z důvodu přebytku práce v sezónním období
- Pracovní nekázeň zaměstnanců

Přesto jako závažný nedostatek vidím právě komunikaci a to jak na úrovni interní, tak na úrovni externí ve vztahu ke klientovi. Podíváme se blíže na komunikaci interní – tedy vnitropodnikovou.

Interní komunikace je velice důležitou pro bezproblémový chod společnosti. Pokud zaměstnanci mezi sebou znají vazby, mají ujasněné pravomoci, zodpovědnosti za určité úseky a činnosti, nemělo by se stát, že jedna informace se dostane nekompetentní osobě, nebo se dostane více osobám zároveň, které daný problém nevyřeší a ke kompetentní osobě se závažné informace nedostanou vůbec. Zde vzniká zásadní problém nevytížení nebo na druhou stranu přetížení pracovníků a neefektivita práce. Pokud více zaměstnanců řeší jeden problém je to velice přínosné v případě, že o sobě vědí a že vědí o potřebě týmového řešení problému. Pokud ale nastane situace, že dva (popřípadě více) zaměstnanců řeší stejný problém každý samostatně – zaměstnáno je více osob stejnou záležitostí, efektivita práce se zmenšuje a výsledek nemusí být kvalitnější než v případě jedné kompetentní osoby.

Možná se to může zdát jako maličkost, ale poté nastává situace, že problémy se špatně vykomunikují a vznikají dvojité tvrzení, která mohou vést k dvojím rozhodnutím. To vše může následně vést k nějakému menšímu kolapsu v chodu společnosti. A vedení společnosti stále nemůže přijít na skutečnost, kde se stala chyba, když informace byla předána ke zpracování. A problém právě v předání a v možnosti vzniku komunikačních šumů ji připadá nejspíše jako maličkost nepodstatná řešení.

Když se podíváme na druhou stránku komunikace, zaměříme se na externí komunikaci. Ta je zaměřená především na klienta a to jak stávajícího, tak na potenciálního. Pro takový subjekt – ať právnickou nebo fyzickou osobu – je nezbytné se o společnosti dozvědět co nejvíce pomocí dostupných zdrojů.

V dnešní době je nejpreferovanějším sdělovacím, nebo spíše vyhledávacím, prostředkem, internet. Zde se nachází, dle mého mínění, slabé místo společnosti v externí komunikaci. Pokud se potenciální zákazník bude chtít podívat na stávající internetové stránky společnosti, určitě jej zarazí poněkud zastaralý web design a nijak zvlášť jej neupoutá, aby na stránkách setrval – třeba jen ze zvědavosti. Nemluvě o skutečnosti, že by se interestoval o činnost společnosti ze stránky obchodního zájmu. V současnosti jsou již k dispozici nemalé technologické možnosti a společností se tímto zabývajících, proto se domnívám, že design by byl zlepšitelný. Co se týče obsahové stránky, najdeme základní informace o historii společnosti, nabízených službách, referencích a online objednávku, kontakty a sekci „Stáhněte si.“ Rozhodně to není nevyčerpatelný seznam sekcí zobrazitelných v hlavním menu společnosti. Co se týče záložky „Stáhněte si“, nachází se zde pouze neaktuální nabídka Katalog komínů z 2. 11. 2005, což rozhodně nepovažuji za aktuální nabídku a proaktivní přístup, který by sděloval zájem o zákazníka. Neuvedením sekcí jako jsou např. Ceník služeb a Otevírací doba; aktuality o tom, kde se právě pracuje; technické vybavení – ze kterého by mohla společnost udělat svou velikou přednost – jsou stránky nekomplexní a potenciální zákazník se může obrátit na konkurenční společnost, která bude takovýmto způsobem lépe dostupná. Nejedná se o povinné položky, které nesmí chybět na webových stránkách, pouze doporučené. Také zveřejněním vlastních certifikátů by společnost v očích potenciálního zákazníka byl důvěryhodnější a zajímavější.

Nesmíme zapomínat na skutečnost, že člověk v současnosti se potřebuje dozvědět co nejvíce informací již při takovémto prvním seznámení se společností. Proto vidím jako nedostatkem právě nedostatečnou komunikaci, která je jedním z hlavních předpokladů k úspěchu. V tomto případě bychom mohli hovořit o nedostatecích na úrovni externí komunikace prostřednictvím webových stránek a na interní úrovni projevující se ve špatné vnitropodnikové komunikaci. Zde je to právě nekompetentnost, která vede ke ztrátě či duplicitě informačních toků. Jsou to nedostatky, které by společnost řešit mohla, kdyby si je uvědomovala.

5.3 SWOT – Opportunities - PŘÍLEŽITOSTI

Příležitostí pro podnik mohou být jakékoliv podněty z vnějšího okolí. Mezi nejvýraznější pokládám:

- Vychovávání vlastních pracovníků
- Větší spolupráce se středními školy s odborným zaměřením
- Změny zákonů souvisejících se životním prostředím
- Modernizace vybavení
- Vstup na nové trhy
- Dostupnost finančních zdrojů z fondů EU (OPPI, OP LZZ)

Za klíčovou příležitost pokládám možnost změn zákonů a norem nutných k dodržování. Byť by se to na první pohled nemuselo zdát jako příležitost, ale jako hrozba. Nejedná se o samotnou změnu zákonů, ale možností z nich vyplývajících. Když se nad tímto tématem hlouběji zamyslíme, zjistíme, že se jedná skutečně o příležitost. Pokud bude ze zákona ustanovené povinné měření spalin, jak je tomu v současnosti (zákona o ochraně ovzduší 86/2002 Sb.) popřípadě jiné ustanovení týkající se údržby komínů. Také v oblasti materiálů, nových technologií, filtrů potřebných k zabudování do stávajících komínových systémů, má společnost možné pole působnosti. Důsledkem takovýchto změn může být dokonce i samotné zřízení samostatné divize, jak tomu v současné době u společnosti je.

Nutným předpokladem k možnosti flexibilního zareagování na změnu trhu jsou flexibilní zaměstnanci a zařízení společnosti. Obě tyto komodity společnost vlastní a tedy je teoreticky připravena na další změny. Do budoucna se dožadatel počítá se změnami zákonů či norem a tedy

pro společnost změnu ve výkonu činnosti. Změny souvisejí s členstvím v Evropské unii a přísnějšími podmínkami týkající se ochrany životního prostředí.

Prozkoumání současného stavu na trhu v oboru kominictví, odhadu předpokládaného vývoje, možných rizik či překážek dospějeme skutečně k obrovské příležitosti skryté ve změně zákonů. Společnost může být připravena na tyto změny a to jak organizačním uspořádáním a možnostmi vytvoření nové divize, vyškolením zodpovědných a specializovaných zaměstnanců, tak i vyčleněním dostatečných finančních prostředků pro zakoupení speciálních strojů. Pokud bude společnost takto připravena k průniku, bude její startovní pozice mnohem lepší než u firem, které se změnou nepočítají, nebo ji nemají takto naplánovanou.

Pokud se podíváme do legislativy, jako dalšího možného zdroje příležitostí, zmíníme pro ukázkou následující stát'.

Dokumentem, ze kterého by pro společnost mohly vyplývat různé příležitosti je Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí, který je základním právním předpisem, který v České republice určuje, jakým způsobem se budou posuzovat záměry (především stavby), které mohou mít vliv na životní prostředí a veřejné zdraví. Byl přijat v rámci harmonizace českého právního systému s právem Evropské unie a vychází ze směrnice Rady evropských společenství z roku 1985 (85/337/EHS).

Nařízení vlády č. 146/2007 Sb., o emisních limitech a dalších podmínkách provozování spalovacích stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší navazující na platný zákon o ochraně ovzduší 86/2002 Sb., které blíže specifikovalo některé odstavce nařízení je také jedním z dalších neméně zajímavých dokumentů, které skrývají potencionální příležitosti. Také tímto způsobem byla pro společnost vytvořena možnost, kdy mohla svoje služby rozšířit či blíže specializovat v souladu s tímto nařízením vlády.

Dalšími možnými příležitostmi společnosti by bylo zájímání se o EIA (z anglického *Environmental Impact Assessment*, česky: Vyhodnocení vlivů na životní prostředí). Studii EIA musí mít a přiložit k žádosti o realizaci všechny velké stavby s významným dopadem na životní prostředí (továrny, spalovny). Nejedná se o odvolatelné právní dokumenty, pouze o doporučující

charakter listiny. V současné době je EIA upravován zákonem č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí.

Jak lze vidět, možností, kde by společnost mohla dále rozvíjet svou činnost, jsou nepřehledná množství. Vzhledem k oblasti životního prostředí a jeho chránění je vždy zapotřebí kvalifikovaných zaměstnanců a techniky. Pokud by těmto podmínkám společnost vyhovovala, byla schopná a pružně zareagovala na potřeby trhu, mohla by proniknout na další trhy, či posílit svou pozici na trhu stávajícím.

Do budoucna by to znamenalo růst firmy, jejího dobrého jména a specializace v oboru kominictví a služeb s tím spojených. Je třeba si uvědomit, že trh je velmi proměnlivý a na změny je potřeba se do jisté míry připravit a tuto změnu považovat za obrovskou příležitost a ne jako přítěž, která povede společnost k zastavení jejího růstu.

5.4 SWOT – Threats – OHROŽENÍ

Ohroženími pro společnost mohou být sebemenší náznaky okolního prostředí o nestabilitě či nejistotě. Mezi největší ohrožení bych zařadila

- Vstup nového konkurenta na trh
- Snižování cen konkurence pod možnosti společnosti Stavby COMPET s.r.o.
- Konkurenční tlaky nejen ze strany dodavatelů, ale také odběratelů
- Nedostatek vyučených zaměstnanců

Přestože se současný trh práce potýká spíše s nadbytkem zájemců o práci, jako hlavní ohrožení pro kominickou společnost Stavby COMPLET, s.r.o. vidím v nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Jak jste se mohli dočíst v popisu podniku, s tímto fenoménem se společnost v menší míře potýká již v současnosti.

Na trhu je množství zájemců či uchazečů o pracovní pozice, ale tito lidé neodpovídají profesním požadavkům společnosti. Jednou z příčin je všeobecné neochota lidí se vzdělávat či rekvalifikovat. Pokud by se tento trend stal aktuálním, počet kvalifikovaných vzdělaných odborníků by se mohl snižovat. Stejně tak tomu je v oblasti školství. Mladí lidé rozhodující se

o svém budoucím povolání míří spíše na vysoké manažerské posty a na pozice „obyčejného dělníka“ nemají pomyslen. Většina učňovských oborů se tak může potýkat s nedostatkem studentů. Nejinak tomu je i v oboru klempíř, kde společnost podnikla kroky k minimalizaci hrozby ve formě nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců a to výchovou svých učňů ve spolupráci s učilištěm.

Jestliže se budeme dále soustředit na původy tohoto ohrožení, musíme zaměřit i to změny priorit v rozhodování a v nastavené životní úrovni, která se zvyšuje, stejně jako ceny potřebných komodit. Proto se stávají učňovské obory neatraktivními, přestože zruční učňové mohou být velmi kvalitně odměňováni.

Hrozba nedostatku zaměstnanců je také spojena s dlouhodobou nezaměstnaností, kdy lidé už ztrácejí naději na nové zaměstnání, odmítají i zdánlivě příznivé nabídky práce a v případě uplatnění a nastoupení do pracovního procesu místo brzy opouštějí. Tito lidé firmě v podstatě nic nepřinášejí, jelikož odcházejí ve zkušební době a tedy jejich zaškolení a uvedení do funkčního pracovního procesu je pro společnost finančně náročné. Tato vysoká fluktuace právě v ohrožených učebních oborech je pro Stavby COMPLET, s.r.o. nejspíše největší hrozbou.

Během krátké doby je zaměstnancům předána valná část firemního know-how potřebného k výkonu práce. Pokud však zaměstnanec nesplňuje pracovní podmínky a nasazení, odchází po velmi krátké době na vlastní žádost, nebo je propuštěn. Většinou se jedná o neefektivní plnění práce, absentérství, nedodržování termínů atd. Tito zaměstnanci jsou tedy vysoce nepřínosní.

Mohlo by se zdát, že v současnosti, kdy je spousta lidí ze svých dlouholetých pracovních pozic propuštěna, je trh přesycen absolventy učňovských oborů s léty praxe. Ti jsou zvyklí na svou minulou práci, kterou ztratili např. vlivem celosvětové hospodářské a ekonomické krize. Proto se těžko přizpůsobují novým podmínkám a stávají se „problémovými“ zaměstnanci, kteří nejsou tolik flexibilní a adaptabilní na nové místo, podmínky, způsoby práce či proces vzdělávání nezbytný pro dobrou konkurenceschopnost. Dlouhodobě nezaměstnaní mají tzv. nízkou funkční gramotnost, jedná se o základní schopnost participovat na světě informací. Funkční gramotnost ovlivňuje schopnost lidí efektivně se učit, a tím je ovlivněna i míra, do jaké může být realizována myšlenka celoživotního učení. Jedná se o stále opomíjenou stránku lidského kapitálu, která je ovšem také ovlivněna demografickými, sociálně-kulturními a ekonomickými ukazateli.

Všechny tyto ukazatele počínaje nízkou funkční gramotností, přes nezáměr mladých lidí o studium na středních školách s učňovskými obory většinou na tři roky studia, nezáměr o rekvalifikace či další rozvoj vzdělávání přes nechť dělat věci jinak vedou k nedostatku kvalifikovaných pracovníků, se kterými se společnost začíná setkávat a které jsou do budoucna velkým ohrožením. Pokud se na trhu práce nenajde dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, nebo osob, které budou schopné a ochotné učit se novým dovednostem, vzdělávat se v oblasti budoucího či stávajícího zaměstnání, ale také v oblasti komunikace či manažerských dovednostech nastane pro společnost na první pohled neřešitelná situace. Pokud se lidé nebudou chtít přizpůsobit a propojit své znalosti s požadavky společnosti tak, aby obě strany něco získaly, bude se opakovat proces neustálého hledání nových zaměstnanců.

Pro společnost by se pak tato situace stala patovou a neustále se opakující, ze které by se dalo dostat pouze slazením požadavků obou stran – strany zaměstnavatele i zaměstnance. Je tedy potřeba už v současné době myslet na tuto možnost a provádět opatření k jejímu zamezení či maximální minimalizaci tak, aby vynaložené náklady byly minimální a přínos pro společnost i jednotlivce či pracovní kolektiv maximální.

5.5. Doporučení podniku

Na základě dostupných informací byla zpracována SWOT analýza společnosti Stavby COMPLET, s.r.o. a na jejím základě bych ráda navrhla několik opatření, která by byla společnosti k užítku a která budou směřovat k naplňování vize a cílů společnosti stejně tak, jako osobního motta jednatele společnosti. Nejdůležitějším výchozím bodem se stane právě SWOT analýza a jednotlivé oblasti jejího zkoumání a také informace o společnosti uvedené v popisu podniku.

Je potřeba si uvědomit že každá silná stránka se může stát slabou stejně tak, jako se ohrožení společnosti může stát příležitostí a naopak a to v případě, že podnik zareaguje správným směrem a ve správný čas.

V následujících odstavcích se blíže podíváme na navrhované možnosti řešení současné situace podniku Stavby COMPLET, s.r.o.

5.5.1. Personální strategie

Již v mnoha publikacích bylo psáno, že kvalitní, schopní, flexibilní a adaptabilní zaměstnanci jsou hlavní hnací silou každé rostoucí a dobře prosperující společnosti. Dobrého zaměstnance poznáme podle kvalitně vykonané práce, kterou za sebou zanechá včas a v požadované kvalitě. Velkou část sehrává také vedoucí – v našem případě mistr – který své učně motivuje a předává jim zkušenosti. Společnost má dobře propracovanou strategii adaptace nových zaměstnanců, kdy se jim věnují zkušení kolegové, kteří je zaučují. Pro všechny zaměstnance jsou pořádána různá školení a to i přes všeobecnou hospodářskou krizi, kterou ovšem společnost výrazným způsobem nepocítuje.

Změnu bych doporučovala v rozdělování kompetencí a přesné definici pracovní pozice. Zaměstnanci často dělají práci, ke které nejsou kompetentní. Pokud by vykonávali práci příslušnou své pracovní pozici, mohli by se v dané činnosti zdokonalit, urychlit proces předání informací a zefektivnění práce.

Je také potřeba myslet do budoucna a předvídat situaci na trhu práce. Současným trendem ve společnosti jsou sezónní výkyvy v počtu zaměstnanců, kdy se součástí týmů stávají také brigádníci. Ti bývají většinou z řad učňů, které by společnost mohla kontaktovat opakovaně. Měli by v nich jistotu, jelikož už učně znají, předání know-how bude k užitku firmy zase zpět a přinese potřebovaný užitek, přidanou hodnotu a v budoucnu se tyto učni mohou stát stálými zaměstnanci.

Pokud by se společnost k tomuto relativnímu ohrožení postavili proaktivním přístupem, mohla by se z hrozby stát příležitost, která by společnost přivedla k většímu úspěchu či růstu.

5.5.2. Oblast komunikace

Svět 21. Století se vyznačuje potřebou neustálé komunikace a to jak osobní, tak virtuální. Jak jsem již uvedla ve SWOT analýze, považuji komunikaci ve společnosti za slabou stránku. Tedy by se dalo předpokládat, že zde nastávají komunikační šumy a jednu věc dělají dvě osoby. Doporučovala bych v návaznosti na personální strategii, jejímž cílem by měla být přesná specifikace pracovního místa, správné nastavení komunikačních kanálů, zlepšit oblast komunikace. Ta samozřejmě vyplývá z organizační struktury podniku a také kompetencí či svěřených podnikových oblastí. Jednatel společnosti i zaměstnanci si potřebují vyjasnit tyto personální a komunikační vztahy a následně se je učit aplikovat a být v jejich aplikaci důslední.

Tento proces nebude okamžitý, ale zdoluhavý. Věřím však, že při důsledné aplikaci dospěje společnost ke zkvalitnění komunikačních kanálů a tím zefektivnění a zrychlení práce. Získá tak více času pro případné řešení náhlých problémů.

Co se týče externí komunikace, do které bych zahrnula plošné reklamy, potisky aut a především webové stránky společnosti jsou také oblasti, které by si zasloužily pozornost. Jedná se především o webové stránky, které považuji za zcela zastaralé a neudržované. I tímto dává společnost jakýsi signál potenciálnímu zákazníkovi, že nemá na něj čas. Doporučovala bych zadat fundovaným společností vypracování návrhů nového designu stránek, provést benchmarking s konkurencí a porovnat, co je uvedeno na jejich stránkách, pozměnit názvy záložek a vytvořit z webového rozhraní společnosti svou přednost spočívající v dobrém designu přitahující zákazníka, přehledném uspořádání záložek obsahujících dostatečné množství potřebných záložek a také aktuální složky s ceníkem, aktuální nabídky služeb či cen, aktuální místa práce atd.

Musím však vyzdvihnout myšlenku nového polepování nákladních automobilů sloužících k výkonu práce zaměstnancům, kteří s nimi cestují po celé České republice. Tímto způsobem se dostává jméno společnosti do povědomí široké veřejnosti. Kontaktní osobou se může stát řidič tohoto vozidla, který zná společnost, ve které pracuje, a který předá praktické informace potenciálnímu zákazníkovi.

5.5.3. Rozvoj lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou velice důležitým faktorem, jak již bylo několikrát zmíněno v této bakalářské práci. Ráda bych vyzvedla především vzdělávání ve společnosti, které považuji za velice příznivé a přístup k němu velice pozitivní. Důraz je kladen právě na vzdělávání a to v rozličných oblastech – od odborných, ve které je kladen velký důraz a jejich prohlubování je nedílnou součástí pracovní náplně každého zaměstnance. Musíme také zmínit i vzdělávání v komunikačních, manažerských, obchodních či IT dovednostech, kterého se účastní vždy vybraní zákazníci společnosti dle potřeby.

Myslím si, že pokud bude společnost pokračovat dále tímto směrem, bude získávat obrovský potenciál skrytý ve svých zaměstnancích. Ti budou přínosem pro firmu právě aplikací získaných dovedností a znalostí, které mohou uplatnit v podnikové praxi a tím přinášet nové know-how.

Vedení společnosti může také vybrat interní školitele, kteří budou pokračovat ve školení získaných znalostí.

5.5.4. Výrobní specializace

Současné zaměření společnosti na kominiectví a služby s tím spojené je velice perspektivním oborem. Lidé musejí stále udržovat komíny v pořádku a v souladu s normami. Zákony nyní nařizují dokonce pravidelnější přísné podmínky kontroly, proto bych doporučovala i nadále pokračovat ve specializaci Stavby COMPLET, s.r.o. Dodáváním kvalitních výrobků a služeb za konkurenční cenu jsou naprosto vyhovující a v tomto případě je přednější jistota kvality a ne nízkou cenu a následně i kvality. Nejspíše bych doporučovala neustálé sledování konkurence a novinek na trhu, aby zde byla schopnost pružné reakce na změny a vytvořit si tak příležitosti pro své předměty podnikání.

5.5.5. Shrnutí kapitoly

V této kapitole jsem se věnovala jednotlivým částem SWOT analýzy, s jejímž významem jsme se blíže seznámili v teoretické části bakalářské práci v kapitole teoretická východiska analýzy, subkapitole analýza mikroprostředí.

Definovala jsem klíčové ukazatele pro silné a slabé stránky z hlediska interního pohledu a příležitosti a ohrožení z pohledu externího. Detailně jsem popsala jednotlivé ukazatele se všemi možnými příčinami jejich vzniku. Jako silnou stránku společnosti považuji motto jednatele, naopak slabou stránkou je komunikace jak na úrovni vnitropodnikové, tak externí. Klíčovou příležitostí by se mohly stát změny zákonů či norem, stejně tak jako hrozbou. Z mého pohledu je to ovšem příležitost, pokud společnost vhodně zareaguje. Stejný princip platí u hrozby spočívající v nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců.

V kapitole Doporučení podniku jsem uvedla čtyři oblasti (personální strategie, oblast komunikace, rozvoj lidských zdrojů a výrobní specializace), které si zasluhovaly větší pozornost. Buď z hlediska vyzvednutí současného stavu jako vyhovujícího a doporučení jeho pokračování či zlepšování. Druhou stranou byly situace, kde jsem našla nedostatky a snažila jsem se nalézt možná řešení dostupná z časového a finančního hlediska společnosti. Neuvedla jsem vyčerpávající seznam, ale snažila jsem se rozvinout jednotlivé myšlenky více do hloubky

a identifikovat příčinu či možné změny. Jelikož se domnívám, že vyčerpávající seznam nemusí být vždy tolik přínosný, jak detailně definovaný problém, jeho možné příčiny a následně několik náhledů na řešení situace.

6. Závěr

Tématem bakalářské práce byla strategická analýza podniku. Pro tuto analýzu jsem zvolila kominickou společnost Stavby COMPLET, s.r.o., která se nachází v blízkosti bydliště. K této společnosti jsem zjistila dostatek potřebných informací.

Pro každý podnik je nezbytné formulovat správné vize a cíle, kterých chce dosáhnout. Aby těchto cílů bylo dosaženo, musí sestavit určitou analýzu celkového prostředí. Analýza nabývá na důležitosti zvláště v současnosti, kdy se konkurenční tlaky zesilují a společnosti potřebují stavět na pevných základech svých silných stránek a rozvíjet své příležitosti. Pokud si společnost nenajde svou výhodu, nedokáže se na trhu prosadit, a neumí uspokojit zákazníka, stává se neatraktivní a její dobré jméno přijde v zapomnění.

Cílem této bakalářské práce bylo, na základě dostupných informací a užití analytických metod, rozebrat a vyhodnotit cíle, pozici a celkový profil společnosti. Jako analytická metoda byla zvolena SWOT analýza, jejíž jednotlivé části byly detailně rozebrány. Každá část je uvedena z hlediska příčin vzniku a následků, které z nich vyplývají. Domnívám se, že cílů práce bylo dosaženo, což je doloženo výsledky praktické části bakalářské práce.

Práce je rozdělena do dvou částí, kdy v teoretické části jsem se zaměřila na význam základní terminologie, vymezení strategie podniku současně s její implementací, rozbor metodická východiska, která byla detailně popsána z hlediska teoretického a jejich uplatnění do praxe tak, aby korespondovala především pro následující praktickou část bakalářské práce. V teoretické části byla uvedena také finanční analýza, která v praxi uplatněna nebyla z důvodu neposkytnutí potřebných informací ze strany společnosti. Přesto se domnívám, že je nezbytnou součástí strategické analýzy podniku. Po ukončení informací z teoretické části následuje kapitola obsahující shrnutí základních informací dané části bakalářské práce.

V praktické části jsou uvedeny základní informace o společnosti, jako je historie a předmět podnikání, vize a cíle společnosti, lokalizace a vybavení společnosti. Uvedla jsem také význam lidských zdrojů a jejich využívání, tok informací či úroveň propagace. Z těchto informací vychází SWOT analýza. Ta je detailně rozebrána a vyhodnocena. Závěrem praktické části je doporučení

podniku zpracované na základech dostupných informací poskytnutých společností a zajištěných na internetu. Tato doporučení vycházejí ze SWOT analýzy, která je klíčovým bodem bakalářské práce. Jsou tedy formulovány jednotlivé oblasti a s nimi související návrhy a doporučení ke zlepšení či zdokonalení současné situace společnosti Stavby COMPLET, s.r.o. sídlící na ulici Na Jáské 56, Moravská Ostrava.

Při zpracovávání obou částí jsem se řídila logickou posloupností a následností jednotlivých kroků.

V průběhu zjišťování podkladů pro zpracování bakalářské práce jsem spolupracovala především s dlouholetými zaměstnanci podniku Stavby COMPLET, s.r.o., komunikace s jednatelem společnosti byla obtížnější, přesto jsem podnikla veškeré kroky ke společnému prospěchu a vzájemné komunikaci. Komunikace probíhala jak osobním setkáním, tak především e-mailovou formou.

Pro zpracování bakalářské práce mi jako zdroj sloužily dostupné odborné publikace, informace poskytnuté podnikem a zjištěné na internetu. Nedílnou součástí bylo také využití teoretických znalostí získaných studiem na vysoké škole a praktických znalostí získaných možnostmi působení v oboru studia a související s tématem bakalářské práce.

Součástí práce jsou také přílohy, kde jsou doloženy některé dokumenty dokreslující situaci společnosti a jejího image. Jedná se organizační situaci společnosti a její aktuální pracovní řád, logo společnosti společně se stávajícím vzhledem webových stránek, lokalizace sídla, fotografie certifikátů, kopie certifikátu ISO 9001:2001a v neposlední řadě také fotografie budovy a provozovny spolu s fotografiemi vozového parku společnosti Stavby COMPLET, s.r.o.

Seznam použité literatury

Monografie

- [1] BADOT, O. Théorie de l'entreprise agile. 1. vyd. Paris: L'Harmattan. 1997. 295 s. ISBN: 2-7384-6192-1
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80- 7179-603-4.
- [3] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6
- [5] HRON, J.; TICHÁ, I.; DOHNAL, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU, 1995. 228 s. ISBN 80-85323-41-9.
- [6] JIRÁSEK, J. A. Strategie. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3
- [7] JOHNSON, G., SCHOLE, K. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [8] JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R., FRÉRY, F. Stratégique. 7.vyd. Paris: Pearson Education France, 2005. 732 s. ISBN: 2-7440-7089-7
- [9] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [10] KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. Firemní strategie plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2000. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [11] KOTLER, P. Strategie podniku. 9.vyd. Praha: Grada Publishing. 1998. 703 s. ISBN 80-7169-600-5
- [12] KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management. Praha: 1.vyd.Oeconomica, 2003. 98 s. ISBN 80-245-0504-5
- [13] KRAFTOVÁ, I. Finanční analýzy municipální firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2

- [14] LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [15] LEDNICKÝ, V. Základy managementu. 3. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2002. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.
- [16] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [17] PITRA, Z. Inovační strategie. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 184 s. ISBN 80-7169-461-4
- [18] PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 406 s. ISBN 80-85605-11-2
- [19] SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [20] SOUČEK, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9
- [21] SOUČEK, Z., MAREK, J. Strategie úspěšného podniku. 1.vyd. Praha: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3
- [22] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
- [23] VEBER a kol., Management Základy-prosperita-globalizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

Internetové zdroje²⁴

- [24] www.maps.google.com
- [25] www.cs.wikipedia.org
- [26] www.slovník-cizích-slov.abz.cz
- [27] www.nb.vse.cz/
- [28] www.hgf.vsb.cz
- [29] www.scomplet.cz

Interní firemní zdroje

²⁴ Veškeré materiály z webových publikací byly získány v rozmezí 11-08 až 03-09

Seznam zkratk

SWOT	S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti, T – ohrožení podniku; analýza sloužící k definování vnitřního prostředí podniku
PESTE	P – politický a legislativní, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technický a technologický, E – ekologický faktor; jedná se o analýzu vnějšího prostředí z hlediska makroekonomického
MHD	městská hromadná doprava
EAT	Earnings after Taxes - zisk po zdanění (čistý zisk)
EBT	Earnings before Taxes - zisk před zdaněním
EBIT	Earnings before Interest and Taxes- zisk před odečtením úroků a daní (provozní hospodářský výsledek)
ROA	Return on Assets - návratnost jmění ukazatel návratnosti (výnosnosti, rentability) aktiv rovnající se podílu zisku a celkového kapitálu
ROI	Return on Investment - návratnost investice ukazatel míry návratnosti (výnosnosti, rentability) investice rovnající se podílu průměrného ročního zisku a vložených prostředků (celkového vloženého kapitálu)
ROE	Return on Equity - návratnost vlastního kapitálu ukazatel návratnosti (výnosnosti, rentability) vlastního kapitálu rovnající se podílu zisku a vlastního kapitálu
ROCE	Return on Capital Employed – návratnost voženého kapitálu

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,

beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),

souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,

bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2009

.....
Tereza Janušková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Na Zaryjích 982

735 41, Petřvald u Karviné

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizace a řízení společnosti Stavby COMPLET, s.r.o.

Příloha č. 2 – Pracovní řád společnosti ze dne 1. 3. 2007

Příloha č. 3 – Logo společnosti

Příloha č. 4 – Stávající vzhled webových stránek

Příloha č. 5 – Lokalizace sídla - Na Jánské

Příloha č. 6 – Fotografie certifikátů

Příloha č. 7 – Certifikát jakosti ISO 9001:2001

Příloha č. 8 – Fotografie provozovny Ostrava

Příloha č. 9 – Fotografie budovy

Příloha č. 10 – Vozový park společnosti